

**PLAN DE MERCADEO
CHOCOLATES DE LA COSTA S.A.S.**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magister en Mercadeo**

FABIO ANDRÉS MONSALVO CARILLO

**Asesora
Isabel Cristina Carmona Garcés**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
PEREIRA
2021**

CONTENIDO

1. RESUMEN	8
2. PALABRAS CLAVE	8
3. INTRODUCCIÓN	9
4. EMPRESA	10
4.1 MISIÓN	10
4.2 VISIÓN	10
4.3 VALORES CORPORATIVOS	10
4.4 MODELO DE NEGOCIO	10
5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	12
5.1 ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA EN QUE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES	12
5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y SUS VARIABLES	26
5.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	32
5.4 PLANTEAMIENTO DE MATRIZ DOFA	39
6. ANÁLISIS DEL MERCADO	44
6.1 TAMAÑO	44
6.2 PARTICIPACIÓN	44
6.3 SEGMENTACIÓN, SEGMENTOS DE MERCADO, MERCADO META	44
6.4 POSICIONAMIENTO	45
7. PROPUESTA ESTRATÉGICA	47
8. PLANTEAMIENTO INVESTIGACIÓN DE MERCADO	48
8.1 RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE MERCADO	49
9. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO	57
9.1 PRODUCTO	57
9.2 PRECIO	57

9.3 DISTRIBUCIÓN	58
9.4 COMUNICACIÓN	59
10. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PLAN DE MERCADEO	60
11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	60
12. PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES	63
13. PLANES DE CONTINGENCIA	67
14. LECCIONES APRENDIDAS	70
14.1 DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO	70
14.2. DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN	71
14.3. DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN	72
7. REFERENCIAS	74
ANEXO 1	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. Ventas de la industria de chocolates en Colombia	13
Gráfica 2. Desempeño de las ventas de la industria de chocolates en Colombia	14
Gráfica 3. Ventas industria de chocolates en Colombia por categoría.	15
Gráfica 4. Participación de mercado de las compañías en Colombia.	16
Gráfico 5. Participación de mercado de las marcas de chocolate en Colombia.	18
Gráfico 6. Ventas de esparcibles dulces en Colombia.	19
Gráfico 7. Ventas de esparcibles dulces por categoría.	20
Gráfico 8. Participación de mercado por compañía en Colombia.	21
Gráfico 9. Participación de mercado por marcas de esparcibles dulces por categoría en Colombia.	22
Gráfico 10. Ventas de snacks por categoría.	23
Gráfico 11. Participación de mercado de snacks por compañías en Colombia.	24
Gráfico 12. Participación de mercado de snacks por marcas en Colombia.	25
Gráfico 13. Peso de la venta de productos Don Cholat.	34
Gráfico 14. Género	50
Gráfico 15. Edad	50
Gráfico 16. Nivel socioeconómico.	51
Gráfico 17. Actividad principal	51
Gráfico 18. Nivel educativo.	52
Gráfico 19. Red social más utilizada.	52
Gráfico 20. Valoración hábitos alimenticios saludables.	53
Gráfico 21. Valoración peso corporal ideal.	53
Gráfico 22. Valoración ejercicio o práctica deportiva.	54
Gráfico 23. Condición de salud.	54

Gráfico 24. Valoración del certificado de denominación de origen.	55
Gráfico 25. Preferencia por certificado de denominación de origen.	55
Gráfico 26. Valoración de la regulación sobre la producción y comercialización de alimentos en Colombia.	56
Gráfico 27. Valoración de etiquetas en los empaques de los productos.	56
Gráfica 28. Peso de la venta de productos Don Chocolat.	64
Gráfica 29. Propuesta peso de la venta de productos Don Chocolat.	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas de la industria de chocolates en Colombia por categoría.	15
Tabla 2. Desempeño de las ventas de las compañías de la industria de chocolate en Colombia.	17
Tabla 3. Tabla nutricional para los esparcibles endulzados con dátiles.	35
Tabla 4. Matriz DOFA.	39
Tabla 5. Propuesta estratégica.	47
Tabla 6. Presupuesto de inversión investigación.	49
Tabla 7. Recomendación de precios de venta.	58
Tabla 8. Presupuesto de Inversiones Plan de Mercadeo.	60
Tabla 9. Cronograma de actividades.	61
Tabla 10. Pronóstico de ventas 2021-2022.	65
Tabla 11. Rentabilidad por producto.	66
Tabla 12. Pronóstico de utilidades 2021-2022.	67
Tabla 13. Planes de contingencia.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Canal de distribución para la industria de chocolates en Colombia.	31
Figura 2. Perfil sensorial Cacao utilizado por la marca Don Chocolat.	33
Figura 3. Escalera de precios barras de chocolate.	37
Figura 4. Escalera de precios de esparcibles de chocolate.	38
Figura 5. Escalera de precios de almendras cubiertas de chocolate.	39

1. RESUMEN

El presente trabajo analiza el entorno interno y externo de la empresa Chocolates de la Costa S.A.S, con el fin de desarrollar un plan de mercadeo basado en un conocimiento profundo del consumidor de este producto y en las necesidades actuales de la organización. En el desarrollo del plan se exponen estrategias y tácticas que buscan incrementar las ventas de la marca Don Chocolat en un 30%, fortaleciendo el posicionamiento de la marca y su credibilidad, cumpliendo con las regulaciones vigentes.

El análisis realizado muestra unas oportunidades claras en términos de producto, precio y comunicación, las cuales son abordadas desde el consumidor como centro de las decisiones y, considerando las fortalezas y limitaciones de la empresa. Los ajustes en el precio y rentabilidad de la marca, la ampliación del portafolio para cubrir diferentes puntos de precio y una comunicación que hable directamente a las necesidades del consumidor, son algunas de las recomendaciones que contempla el plan de mercadeo para capitalizar las oportunidades de la compañía.

Para el consumidor de la marca Don Chocolat es indispensable cumplir con la reglamentación en la producción y comercialización de alimentos en Colombia, por lo cual el plan de mercadeo plantea estrategias y tácticas orientadas al acatamiento estricto de las normas, lo cual conduce a posicionar el producto en el mercado colombiano.

Finalmente, en este trabajo se define un cronograma de actividades, la proyección de ventas y utilidades, y un proceso de seguimiento para garantizar el éxito en la ejecución del plan de mercadeo.

2. Palabras clave

Consumidor de chocolate, comercio electrónico, perfil del consumidor, reglamentación en la producción y comercialización de alimentos.

3. INTRODUCCIÓN

La fabricación de chocolates tiene grandes retos en el mundo ya que el consumidor de hoy exige productos saludables, pero que también produzcan sensaciones, emociones y placeres. La empresa Chocolates de la Costa S.A.S tiene una propuesta innovadora y una solución para satisfacer esta necesidad del mercado que no es ajena al consumidor de nuestro país. La compañía produce y comercializa chocolates con alto contenido de cacao y endulzados con productos naturales bajos en calorías.

El presente plan de mercadeo pretende impulsar el desarrollo de Don Chocolat en Colombia, buscando posicionar la marca como líder en la comercialización de chocolates saludables, con alto contenido de cacao y endulzados con productos naturales. Esto con el fin de comunicar la fortaleza de una compañía que ofrece chocolates conservando el sabor característico, pero con un aporte controlado de calorías derivadas de azúcares añadidos.

En este trabajo se analiza la empresa y su situación estratégica, así como también el entorno interno y externo, con el fin de proponer estrategias de mercadeo que impulsen el desarrollo y crecimiento de la compañía. Adicionalmente, se presenta el cronograma de actividades, la proyección de ventas y utilidades, y la forma como se ejecutará el control y seguimiento de las estrategias planteadas.

4. EMPRESA

Chocolates de la Costa S.A.S es un emprendimiento familiar que invita a disfrutar la transformación del fruto del Cacao a sus diversos derivados. Este proyecto inicia en el 2016 en la vereda la Esmeralda, municipio de Cereté, Córdoba, Medio Sinú, donde la organización es pionera en el cultivo de cacao. La empresa es liderada por Julio Vanegas y Wendy Espitia. Esta pareja de esposos inició el emprendimiento con capital propio y con el apoyo de sus familiares campesinos, quienes son los propietarios de las tierras donde se cultiva el principal ingrediente de los productos, el cacao.

La marca bajo la cual se comercializan los productos es Don Chocolat, la cual promete entregar el delicioso sabor del chocolate con un aporte controlado de calorías derivadas de azúcares añadidos. En el portafolio de productos se pueden encontrar Barras de chocolate, esparcible de cacao y avellanas, y avellanas y almendras cubiertas con chocolate fino de aroma con un 75% de cacao. Actualmente, la compañía comercializa sus productos en el departamento del Atlántico y pretende expandirse a otras regiones del país.

4.1 Misión

Promover la cultura y el consumo de productos alimenticios derivados del cacao fino de aroma 100% colombiano, con los estándares más altos de calidad, tipo exportación, ofreciéndole a los clientes un producto saludable, elaborado de forma artesanal sin aditivos ni conservantes.

4.2 Visión

Para el año 2025 ser empresa líder en el segmento de mercado de la chocolatería fina a nivel nacional, ofreciendo un portafolio de productos con el cual satisfacer los deseos y necesidades del consumidor que busca productos saludables. Todo esto siendo responsables con el medio ambiente, consumidores, empleados, socios y proveedores.

4.2 Valores Corporativos

- Integridad
- Competitividad
- Innovación
- Constancia y Disciplina

4.4 Modelo de Negocio

El crecimiento de Internet y del comercio electrónico trae consigo cada vez más seguidores y genera una oportunidad de negocio para las pequeñas y medianas empresas. Es por ello que la empresa Chocolates de la Costa S.A.S opera bajo un modelo de negocio E-Commerce que le ha permitido desarrollarse y crecer a lo largo del tiempo.

Para entender con mayor claridad la definición de este modelo de negocio Malca (2001) explica que el comercio electrónico es cualquier forma de transacción comercial donde las partes interactúan electrónicamente, en lugar del intercambio o contacto físico directo. Adicionalmente, el E-commerce se entiende como el uso de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, que soportan las transacciones de productos o servicios entre las empresas y particulares, revolucionando así la forma de hacer negocios (p.32).

Chocolates de la Costa S.A.S realiza el 90% de sus ventas a través de Instagram, donde la marca publica sus productos en esta red social, comunicando el portafolio, los precios, ofertas y promociones. Además, se educa al cliente sobre los beneficios del cacao y sus procesos de producción, haciendo énfasis en la ubicación geográfica de los cultivos y el impacto social sobre la región. Los pagos de los compradores son realizados mediante transferencia electrónica a las cuentas de la empresa, y también se brinda la opción de pago en efectivo al momento de la entrega de los productos.

El comercio electrónico le ofrece ciertas ventajas a la compañía en términos de la comercialización. Una red social como Instagram le permite a la empresa mostrar su oferta de valor a la mayor cantidad de tráfico posible, evitando los costos y gastos de una tienda física. Por otro lado, las estrategias de marketing digital apuntan a ampliar su red de seguidores y a tener cada vez mayores niveles de conversión. Las compras a través de la red social son relativamente sencillas y los clientes adquieren el producto desde la comodidad de su hogar y lo reciben en su domicilio. A través de las redes sociales es posible acceder al segmento de mercado deseado de una forma económica. Con Instagram la compañía puede llevar la comunicación de la marca a personas con intereses por la alimentación saludable y personas que aman el chocolate.

En el largo plazo, la compañía pretende abrir tiendas físicas donde le permita al consumidor vivir toda una experiencia en el consumo del chocolate, donde no solo se puedan adquirir los productos, sino también aprender sobre el cacao y el proceso hasta convertirse en chocolate y los beneficios de los edulcorantes naturales como los dátiles. En estas tiendas físicas se comercializarán los mismos productos que hoy se venden de forma online.

5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

5.1 Análisis competitivo de la industria en que desarrolla sus actividades

Si bien, es cierto que los alimentos endulzados con productos naturales bajos en calorías son aún una novedad, algunas empresas multinacionales han avanzado mucho en el tema. Es el caso de compañías como Barry Callebaut con sede en Suiza y la estadounidense Carguill, ambas con un amplio portafolio que incluye chocolates sin azúcar, sin azúcar añadida, reducidos en azúcar y chocolates con azúcar. Claramente estas compañías han visto una oportunidad de crecimiento brindando diferentes opciones a sus consumidores, y es que se ha visto un crecimiento constante en la participación global de nuevos productos reducidos en azúcar escalando de un 4.2% en el 2012 a 5.8% en el 2016 (Williams, 2020, p. 20).

El consumidor se está moviendo hacia un consumo consciente y los productores han encontrado una solución en edulcorantes naturales. No obstante, esta tendencia no es algo nuevo. “En las últimas dos décadas, los consumidores modernos aumentaron la conciencia sobre las dietas saludables y llevaron a una gran demanda de alimentos funcionales mínimamente procesados. La alta demanda de alimentos funcionales resultó en un aumento de la demanda de suministro sostenible de ingredientes alimenticios funcionales” (Kadum & Muhialdin, 2018, p. 1108).

En la búsqueda de los productores por una solución cada vez más eficiente y que logre cumplir las expectativas de un consumidor más exigente. Varios estudios han investigado acerca de la percepción del consumidor de chocolates frente a edulcorantes de baja carga calórica como el tagatosa, la estevia y su desempeño versus el azúcar en los alimentos que contienen chocolate.

Puntualmente, en un estudio realizado por Lagast & Gellynck (2018), donde se comparó los atributos sensoriales y conceptualizaciones emocionales del consumidor de chocolate frente al azúcar, el tagatosa y la estevia, teniendo en cuenta sus comportamientos emocionales hacia la alimentación, su salud y sus actitudes gustativas, se encontró que: el chocolate con tagatosa se percibió como más similar al chocolate con azúcar que con Stevia, en cuanto al gusto general, textura, amargor, duración del sabor e intensidad del sabor. Un dato bastante interesante es que el chocolate con azúcar y el chocolate con tagatosa provocaron emociones positivas, mientras que el chocolate con stevia provocó emociones negativas (p. 357).

Una de las compañías que ha sobresalido por sus avances en esta materia es Nestlé, que patentó un proceso productivo que le permite reducir el contenido de azúcar en sus productos hasta en un 40% sin afectar el sabor. De esta forma, “Usando solo ingredientes naturales, Nestlé dijo que sus investigadores habían encontrado una manera de estructurar el azúcar de manera diferente, de modo que se pueda usar menos azúcar en su chocolate” (Williams, 2018, p. 20).

Aunque se han obtenido avances para cumplir las expectativas del consumidor y contribuir con la prevención de enfermedades en la población relacionadas con el aumento de peso corporal, el reto que los productores tienen muestra un largo

camino por recorrer, ya que no todos los edulcorantes aseguran una percepción y experiencia positiva para los consumidores.

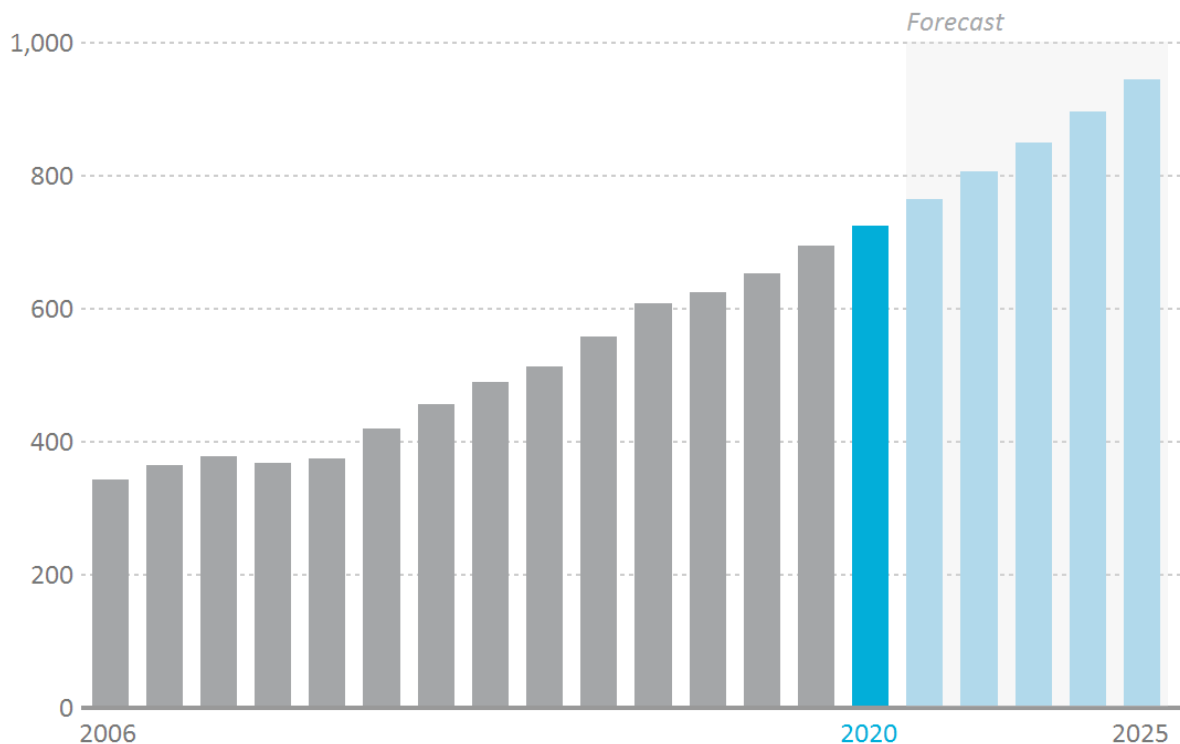
El mercado de confitería de chocolates en Colombia facturó 722 billones de pesos en el 2020 y creció un 4% en valor versus el 2019. La Compañía Nacional de Chocolates dominó el mercado de este producto en Colombia con un 57% de participación en el 2020 (Euromonitor, 2021).

En la Gráfica 1 se puede observar la tendencia en venta de chocolates en los últimos años y una proyección hasta el 2025:

Gráfica 1. Ventas de la industria de chocolates en Colombia

Retail Value RSP - COP billion - Current - 2006-2025

722

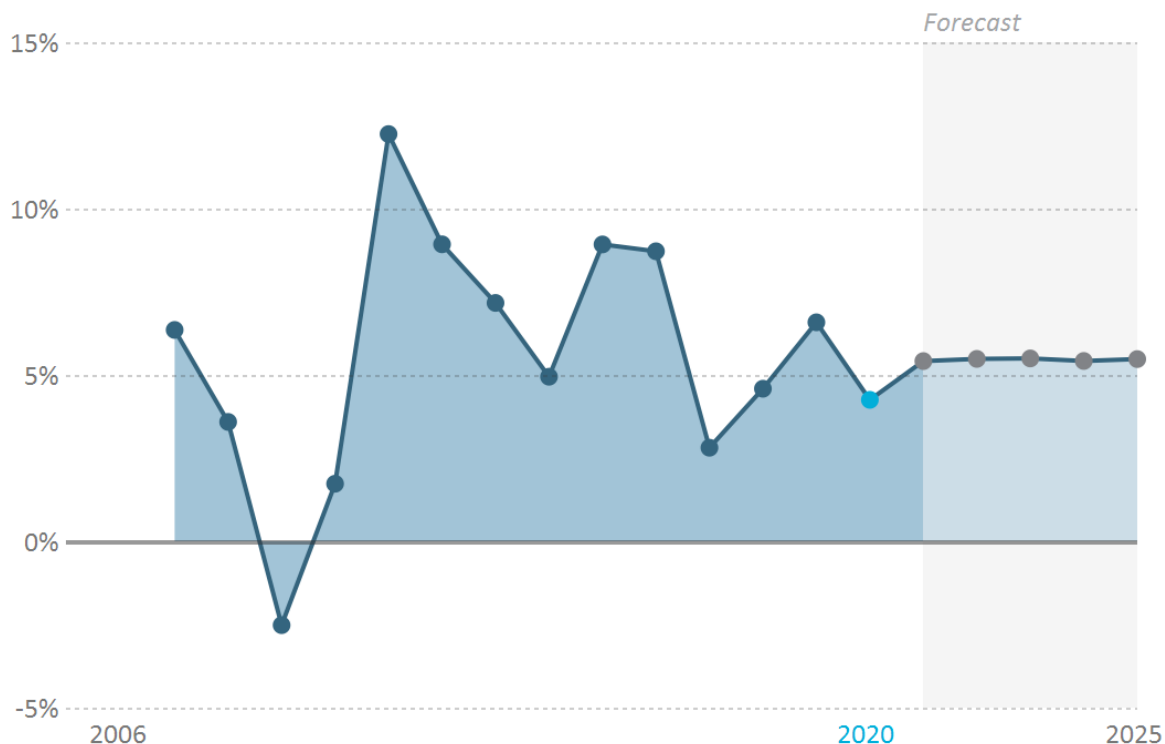


Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

La crisis del COVID-19 ocasionó una creciente incertidumbre económica, restricciones al comercio minorista y la pérdida de alrededor de 1.6 millones de empleos. Sin embargo, las ventas en términos de valor mostraron un crecimiento alentador para la industria chocolatera, tal como se muestra en la Gráfica 2.

Gráfica 2. Desempeño de las ventas de la industria de chocolates en Colombia

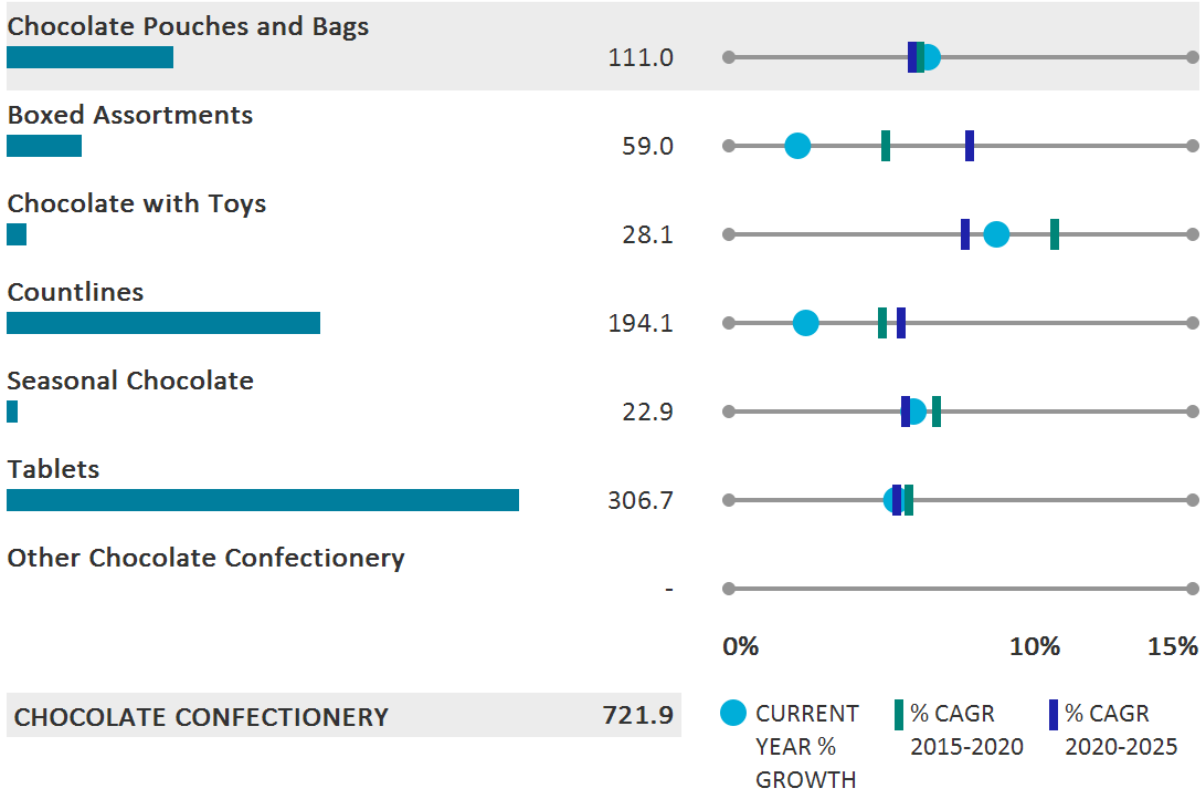
4.3%



Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

La afectación económica generada por COVID-19 ejerce una enorme presión sobre los ingresos de los colombianos, y la mayoría de los consumidores no consideran que los productos de confitería de chocolate sean un alimento básico. Por lo tanto, las restricciones presupuestarias de los hogares en 2020 están llevando a muchos consumidores a cambiar a marcas más baratas o formas más económicas, como bolsas o tabletas de chocolate de mayor volumen. Al cierre del 2020, las ventas de chocolate por categoría se presentan en la Gráfica 3:

Gráfica 3. Ventas de la industria de chocolates en Colombia por categoría.



Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

Tabla 1. Ventas de la industria de chocolates en Colombia por categoría.

Category	Category Value	Current Year Growth	% CAGR (Historic)	%CAGR (Forecast)
Chocolate Pouches and Bags	111.0	6.3	5.8	5.6
Boxed Assortments	59.0	1.5	4.6	7.7
Chocolate with Toys	28.1	8.8	10.8	7.5
Countlines	194.1	1.8	4.5	5.1
Seasonal Chocolate	22.9	5.8	6.4	5.3
Tablets	306.7	5.1	5.4	5.0
Other Chocolate Confectionery	-	-	-	-

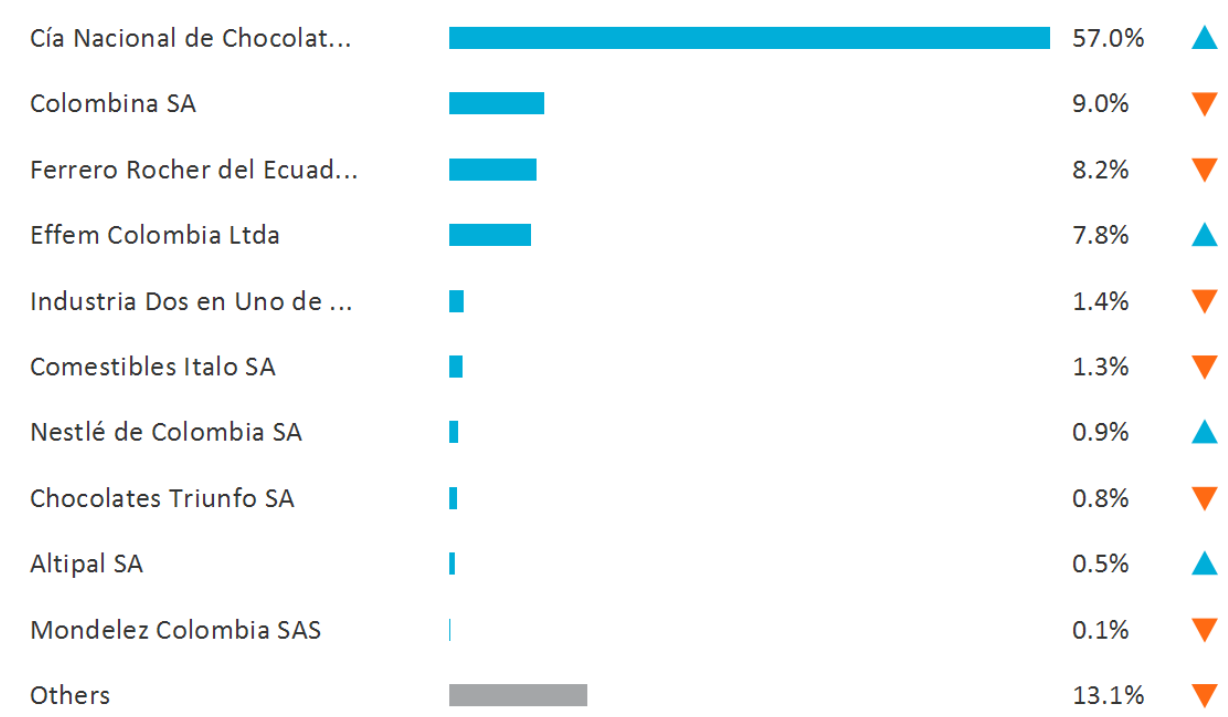
Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

Las tendencias por productos más novedosos siguen en aumento a pesar de las dificultades económicas para los consumidores y minoristas. Los consumidores prefieren comer menos, pero mejor. El desarrollo de productos de confitería de chocolate premium está en sus inicios en Colombia, pero el crecimiento ha sido rápido. Productos con alto contenido de cacao, así como ingredientes inusuales y nuevos como sal rosa, maíz, frutas exóticas o mezclas de sal y dulces, y marcas como Lök, Cacao Hunters, Santander y Evok han sido las más exitosas. El alto contenido de cacao, la leche y el azúcar reducidos y los ingredientes orgánicos o naturales permiten a los productores comercializar dichos productos como un

estimulante del estado de ánimo permisible con propiedades antioxidantes. Esto justifica un fuerte posicionamiento de precios y la tendencia continuará prosperando.

En la Gráfica 4 se muestra la participación de mercado de las compañías que comercializan confitería de chocolate en Colombia.

Gráfica 4. Participación de mercado de las compañías en Colombia.



Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

En la siguiente tabla se muestran las ventas de las compañías que comercializan confitería de chocolate en Colombia y el crecimiento que tuvieron en el 2020:

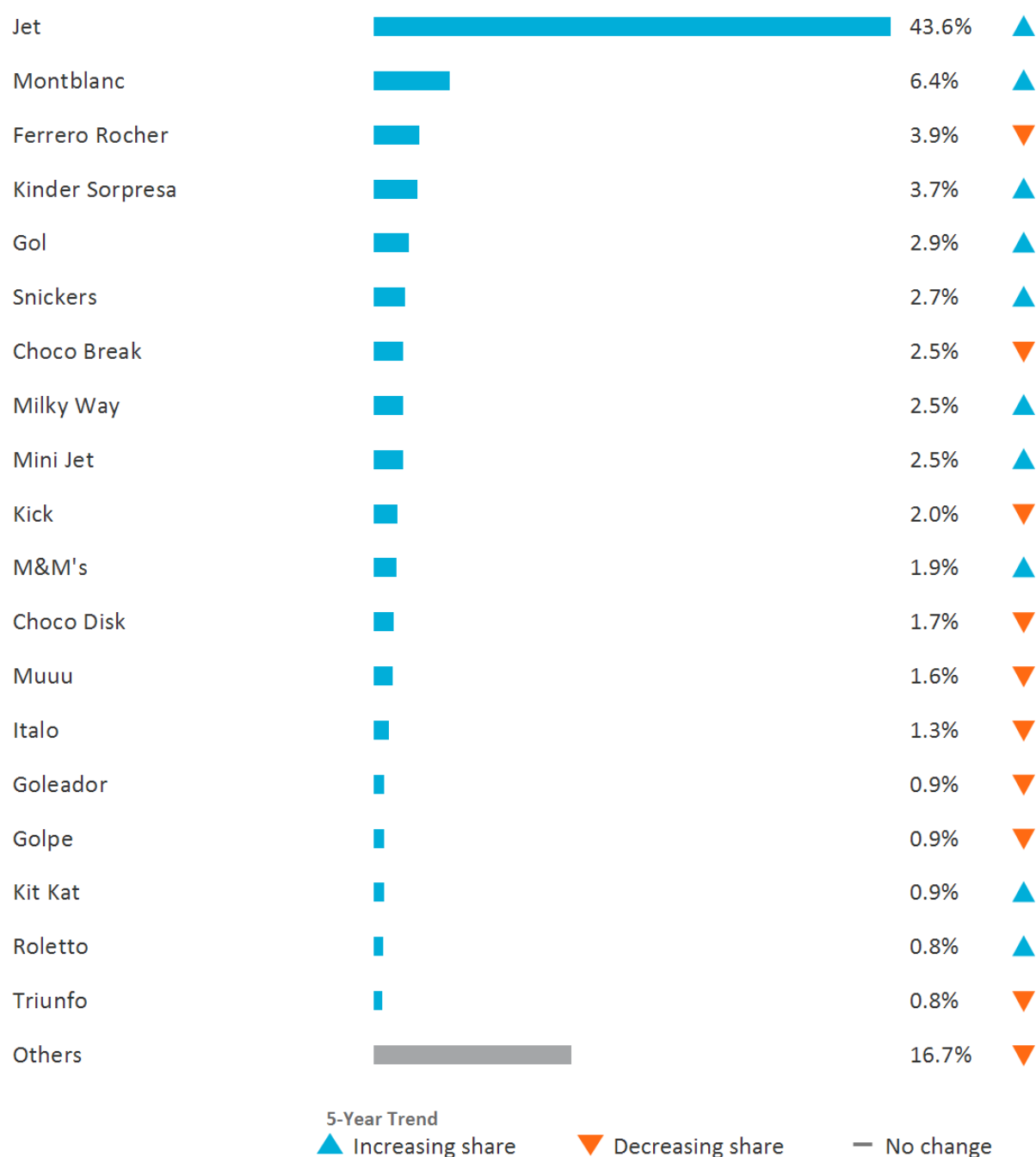
Tabla 2. Desempeño de las ventas de las compañías de la industria de chocolate en Colombia.

Company	Retail Value RSP Sales	% CAGR Growth
Cía Nacional de Chocolates SA	411.6	6.4
Colombina SA	65.0	1.0
Ferrero Rocher del Ecuador SA	59.5	4.7
Effem Colombia Ltda	56.0	5.8
Industria Dos en Uno de Colombia Ltda	9.9	3.3
Comestibles Italo SA	9.2	5.1
Nestlé de Colombia SA	6.2	15.4
Chocolates Triunfo SA	5.5	4.1
Altipal SA	3.6	5.6
Others	95.4	4.6

Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

En este sentido, se puede observar que las marcas con mayor participación de mercado en la confitería de chocolate son:

Gráfico 5. Participación de mercado de las marcas de chocolate en Colombia.



Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

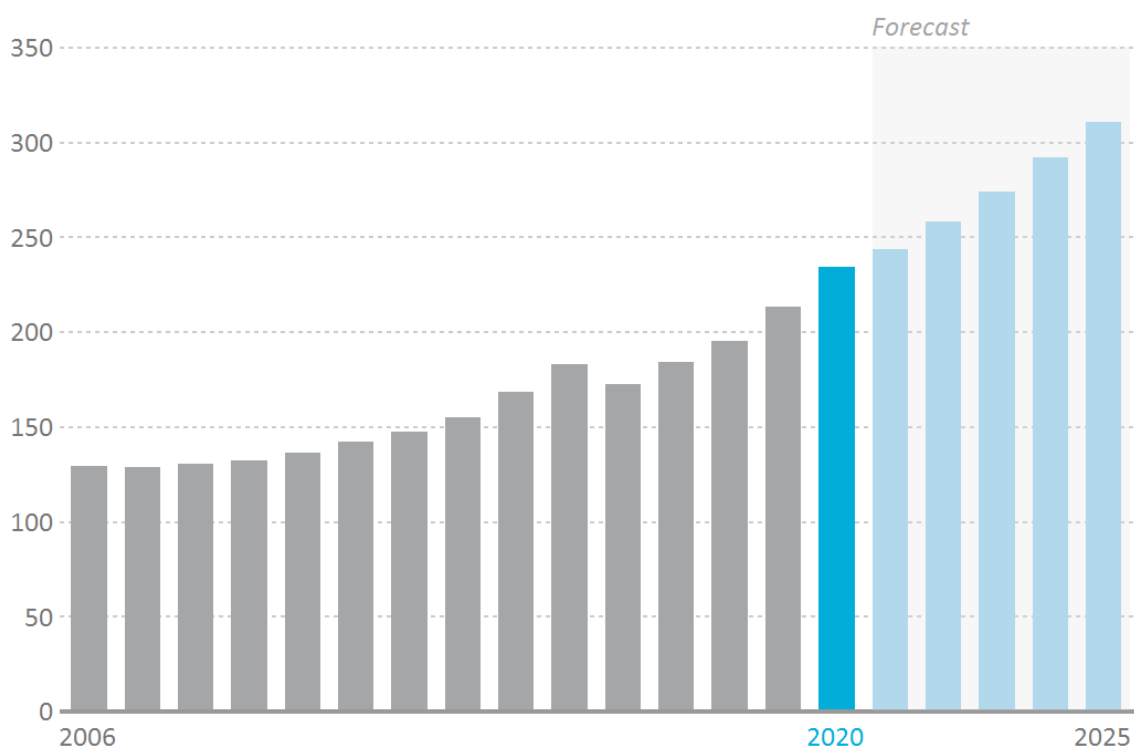
La confitería de chocolate está altamente concentrada, y Compañía Nacional de Chocolates SA, propiedad de Grupo Nutresa SA, continúa manteniendo más de la mitad de las ventas totales en términos de valor. No se espera que esto cambie durante el período de pronóstico. El portafolio de esta empresa incluye las marcas

líderes Jet y Mont Blanc, las cuales se renuevan regularmente y, lo que es más importante, han logrado una penetración nacional completa de los canales minoristas de Colombia. La escala de estas marcas y el marketing que las respalda, así como los altos niveles de conciencia del consumidor y lealtad a la marca, hacen que el entorno competitivo para otros productores sea un desafío. Compañía Nacional de Chocolates también se ha enfocado activamente en crear más segmentación, con productos dirigidos a consumidores específicos. Jet Retro, por ejemplo, es una gama de edición limitada (Deli Jet, Combi Jet, Triki Jet y Coco Jet) de la década de 1980 dirigida a consumidores mayores que buscan recuperar las experiencias de la infancia.

Chocolates de la Costa S.A.S también produce y comercializa esparcibles de cacao y avellanas. Este producto tiene dos presentaciones, 130 gramos y 230 gramos. Euromonitor muestra que las ventas de los esparcibles dulces, incluyendo esparcibles de chocolate, miel, mermeladas y conservas, y nuez y semillas, ascendió a 233 billones de pesos en el 2020.

Gráfico 6. Ventas de esparcibles dulces en Colombia.

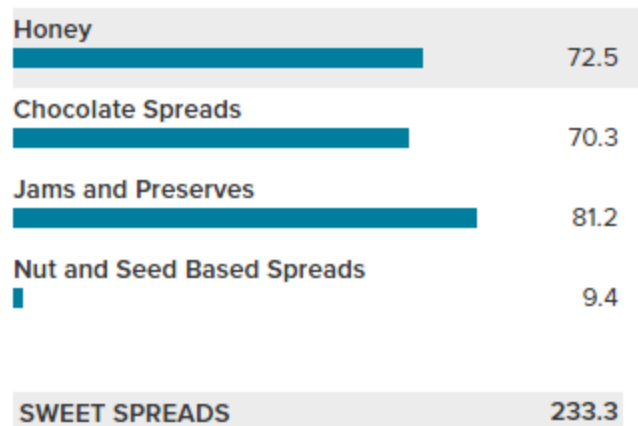
233



Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

Estos 233 billones de pesos están distribuidos por categoría de la siguiente manera:

Gráfico 7. Ventas de esparcibles dulces por categoría.

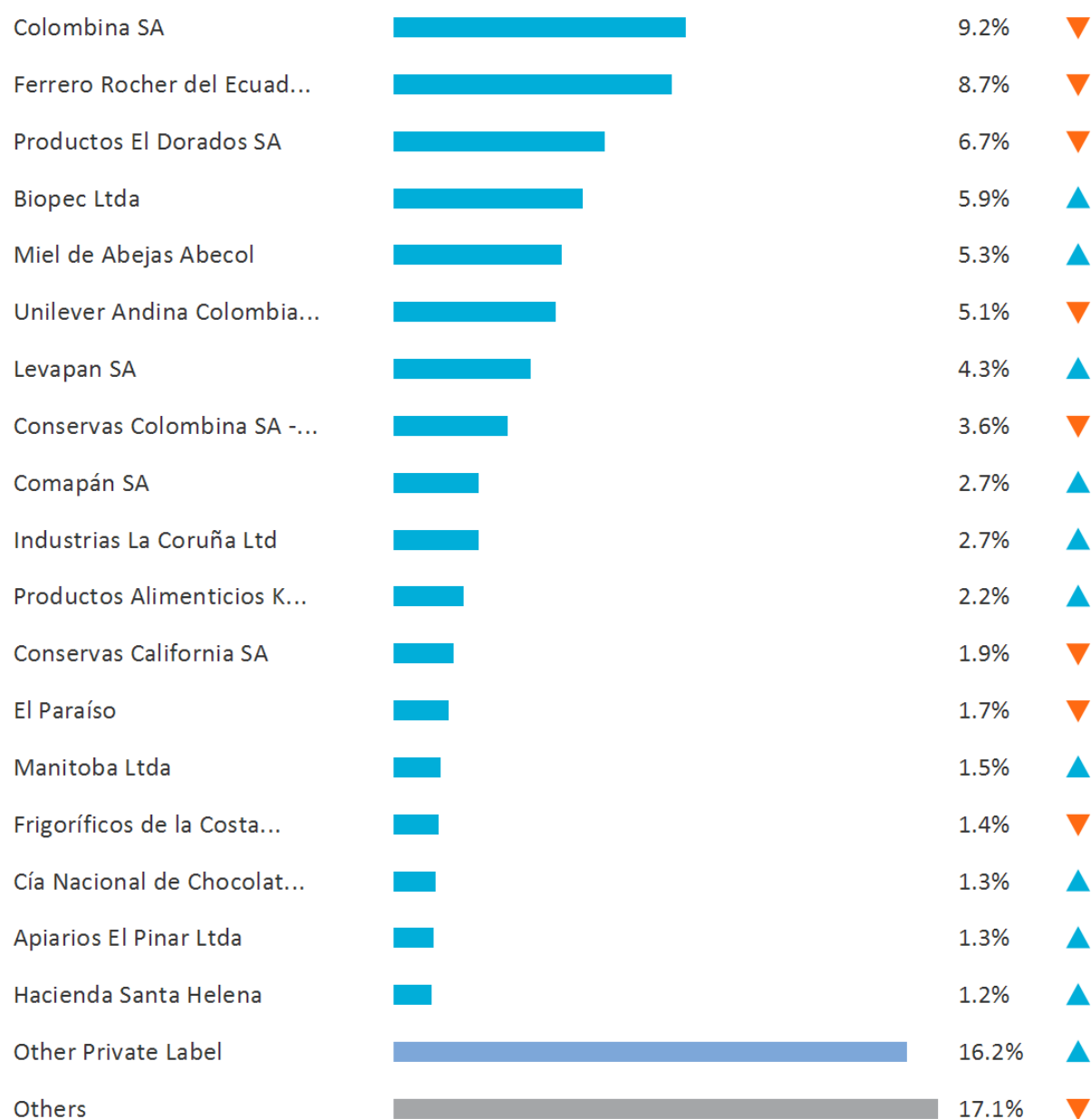


Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

Es importante mencionar que los esparcibles a base de nueces y semillas son, bastante lejos, la parte más pequeña de los dulces para untar en términos de volumen y valor en Colombia. Existe una tradición limitada de consumo de estos productos y una disponibilidad limitada de ellos. Sin embargo, se identifica una sólida oportunidad para desarrollar las ventas de esparcibles a base de frutos secos en Colombia, gracias a las nuevas tendencias dietéticas que están surgiendo entre las clases media y alta del país. Esto incluye el creciente interés en las dietas altas en proteínas por parte de consumidores muy conscientes de la salud, en particular los colombianos más jóvenes que buscan controlar el peso y que hacen mucho ejercicio.

Entre las empresas que comercializan esparcibles dulces se destaca Colombina S.A, que lideró el ambiente competitivo en el 2020 con una participación de mercado del 9%. En el siguiente gráfico se muestra la participación de mercado de las compañías que compiten en esta categoría:

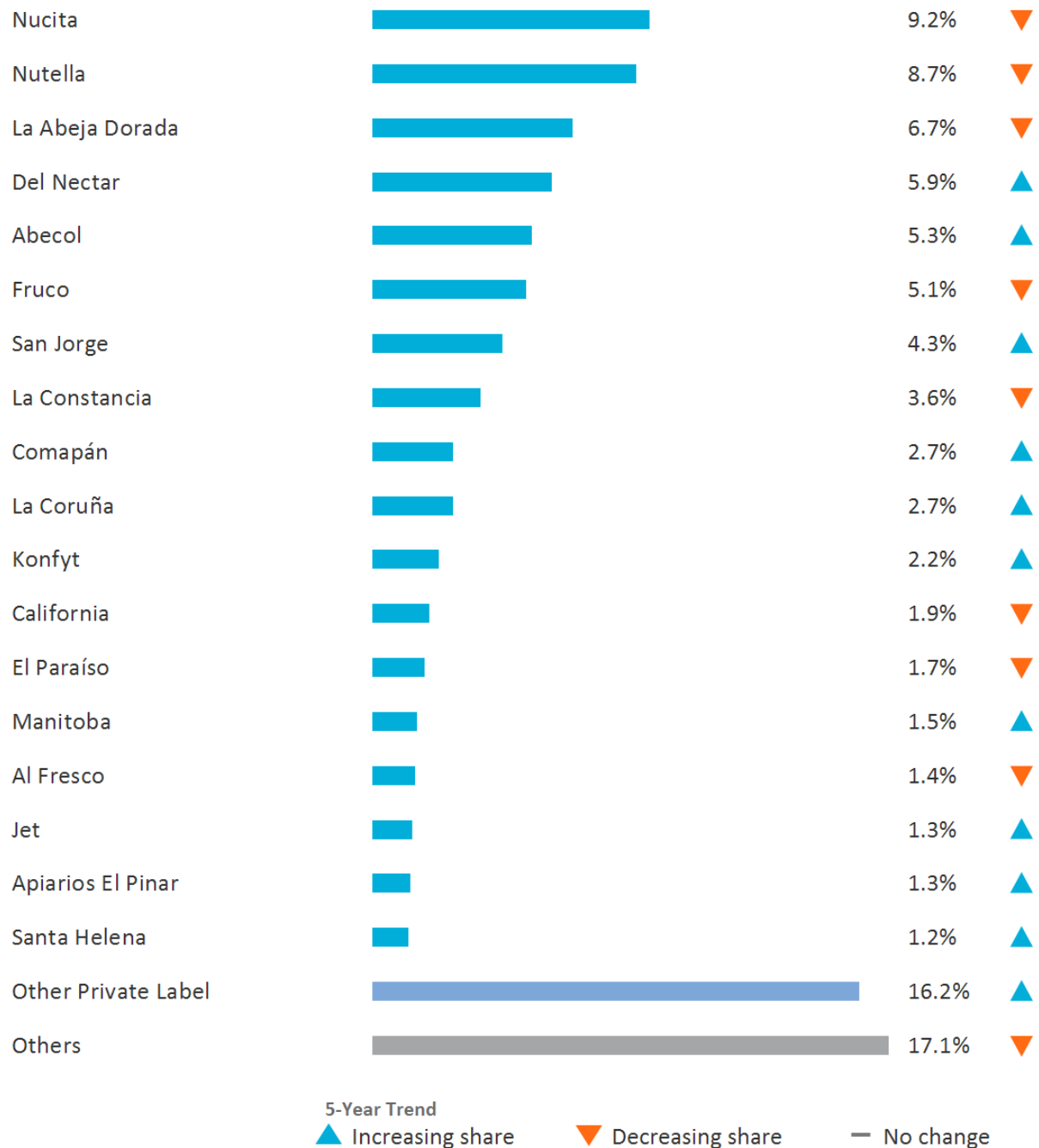
Gráfico 8. Participación de mercado por compañía en Colombia.



Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

Las marcas que han logrado el liderazgo en los esparcibles dulces son Nucita y Nutella, con participaciones del 9.2% y 8.7% respectivamente:

Gráfico 9. Participación de mercado por marcas de esparcibles dulces por categoría en Colombia.

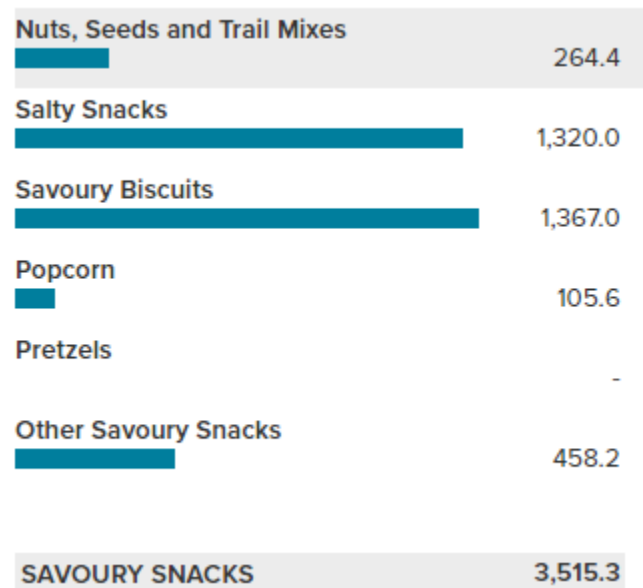


Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

Las almendras bañadas en chocolate fino de aroma al 75% hacen parte del portafolio de Chocolates de la Costa S.A.S. Según Euromonitor, este producto pertenece a la categoría de “Savoury snacks”, que en 2020 facturó 3,515 billones de pesos en Colombia.

En la categoría de “Savoury snacks”, las ventas de nueces, semillas como las avellanas y almendras, y las mezclas de frutos secos, representaron un 7.5% del total de ventas con 264 billones de pesos como lo muestra la siguiente tabla:

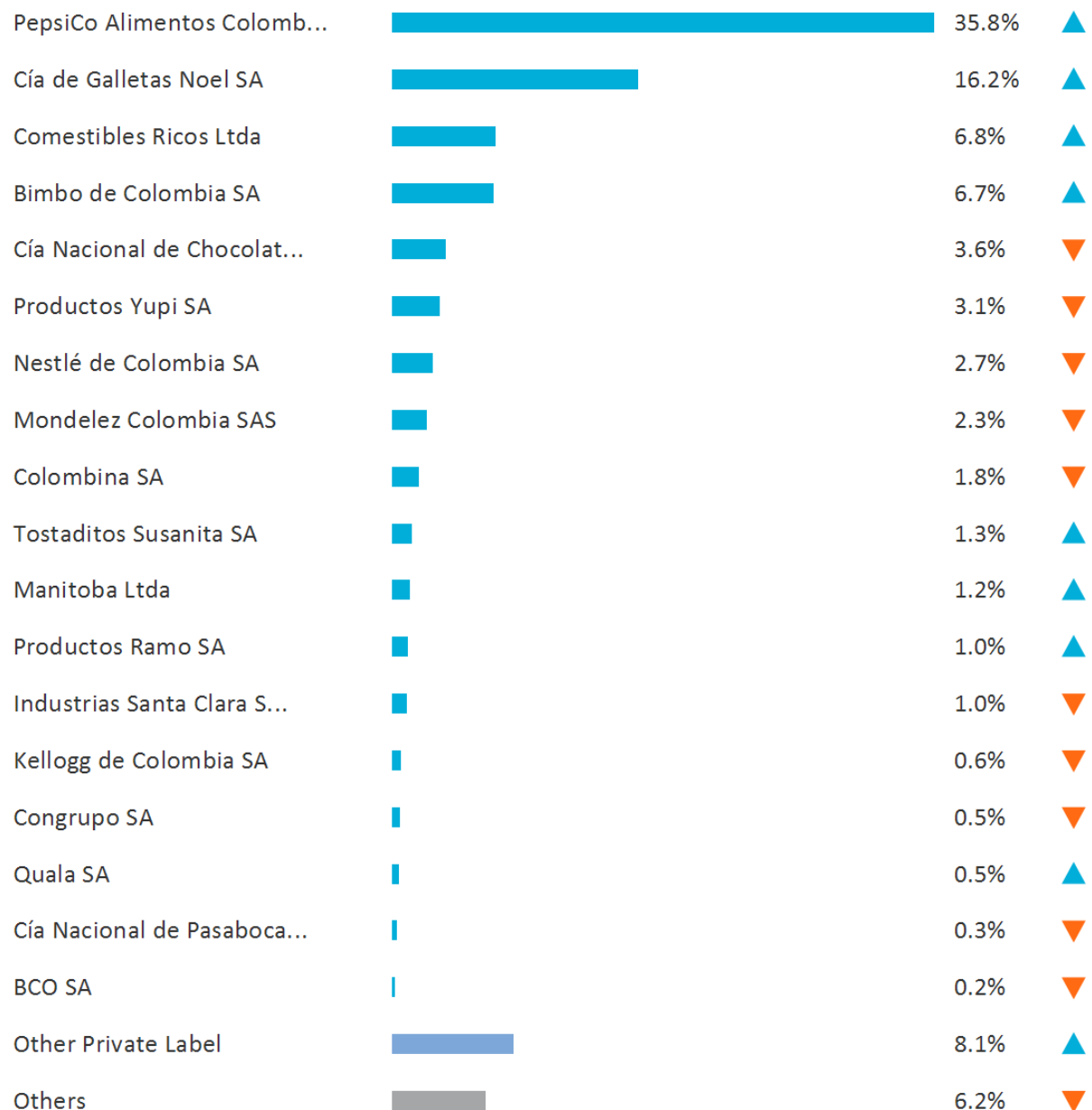
Gráfico 10. Ventas de snacks por categoría (COP Billion).



Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

A continuación, se muestran las compañías que compiten en esta categoría y sus participaciones de mercado:

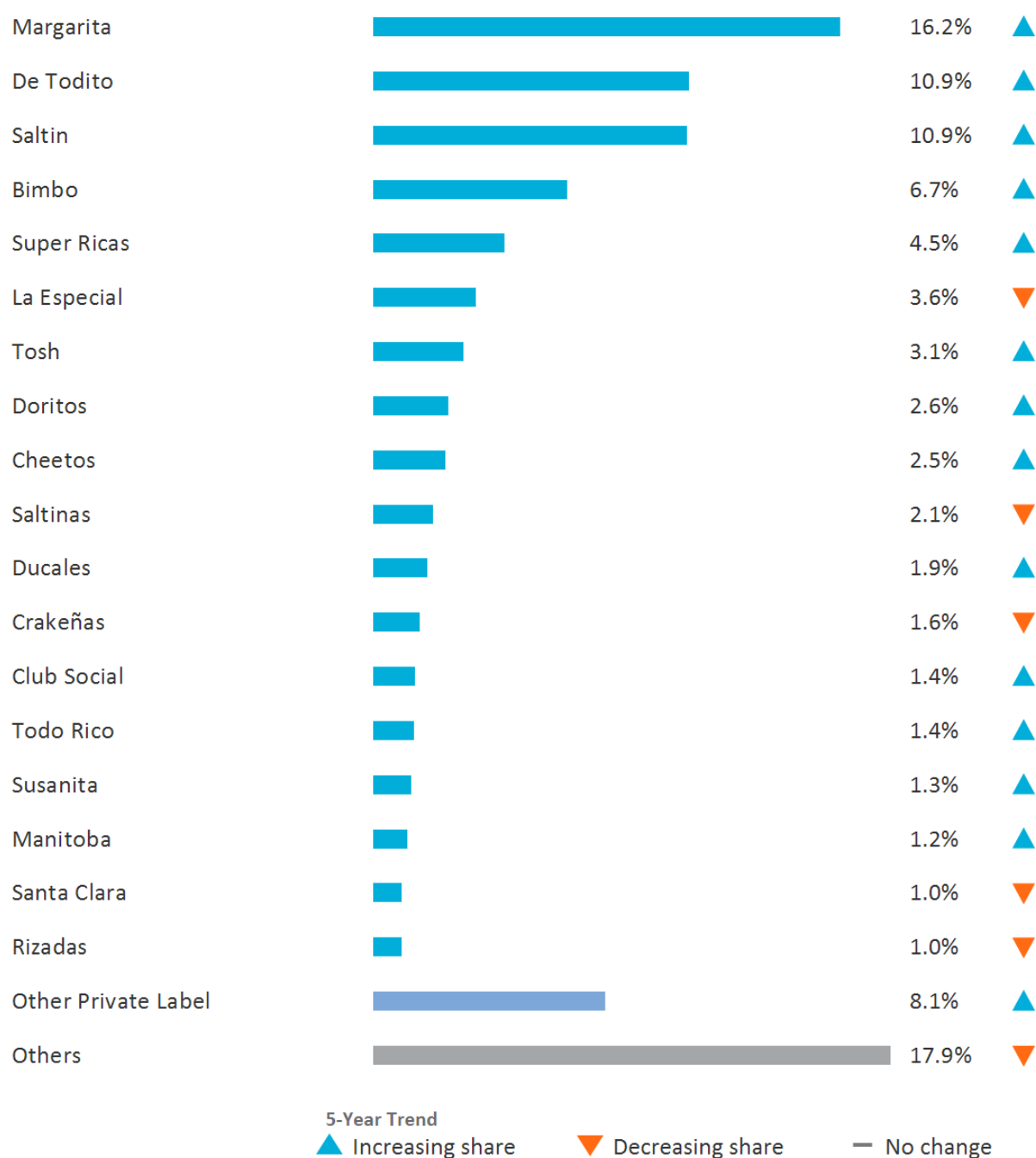
Gráfico 11. Participación de mercado de snacks por compañías en Colombia.



Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

Las marcas que se comercializan en esta categoría y sus participaciones de mercado son las siguientes.

Gráfico 12. Participación de mercado de snacks por marcas en Colombia.



Fuente: Tomado de Euromonitor Internacional 2021.

En síntesis, a pesar de la crisis económica que se vive en Colombia por cuenta del COVID 19, el mercado de confitería de chocolate está creciendo y se pronostica que en los próximos años se tendrá una tendencia igualmente positiva. En la categoría de barras de chocolate hay una evidente oportunidad de participar con tamaños grandes que permitan un mayor desembolso y que impliquen algún ahorro para el consumidor. Por otro lado, los esparcibles a base de frutos secos y los frutos secos cubiertos con chocolate tienen una gran oportunidad de crecimiento y penetración debido a la tendencia de consumo consciente que es cada vez más fuerte en Colombia. Por lo anterior, la marca Don Chocolat tiene una gran oportunidad de crecimiento y un fuerte potencial para posicionarse en el mercado.

5.2 Análisis del entorno externo y sus variables.

Un tema de vital importancia para las organizaciones que fabrican y comercializan alimentos es la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud (2020), que busca prevenir el exceso de peso u obesidad, ya que estos factores de riesgo son responsables de gran parte de la morbilidad y la mortalidad en el mundo. Empresas como Chocolates de la Costa S.A.S, que promueven el consumo responsable de alimentos como el chocolate, y que además ofrecen productos saludables, encuentran en este factor externo una ventaja competitiva.

La meta general de la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud es promover y proteger la salud orientando la creación de un entorno favorable para la adopción de medidas sostenibles a nivel individual, comunitario, nacional y mundial, que, en conjunto, den lugar a una reducción de la morbilidad y la mortalidad asociadas a una alimentación poco sana y a la falta de actividad física, Organización Mundial de la Salud (2020). Es aquí donde el tema en cuestión juega un papel fundamental, puesto que el consumo de chocolate está asociado con el aumento de peso y la obesidad.

La OMS fomenta el establecimiento y la aplicación de políticas y planes de acción mundiales y nacionales encaminados a mejorar las dietas. En este sentido, “existen tendencias relacionadas con los compromisos asumidos por muchas empresas líderes y actores de la industria para abordar el contenido calórico por porción, en línea con las recomendaciones e iniciativas de salud global, que está influyendo aún más en el tamaño, la forma, la composición y el empaque del producto” (Pacyniak, 2018, p. 82).

Por lo anterior, la reducción de azúcar en los alimentos debería estar en la lista de prioridades de la industria alimentaria. Adicionalmente, como lo resalta Williams (2020) " En todo el mundo, más países están considerando y / o adaptando pautas dietéticas que limitan la ingesta de azúcar. Estos esfuerzos van desde los impuestos al azúcar hasta el etiquetado obligatorio de los azúcares añadidos" (p.17-22), contribuyendo así a una mayor presión para que los productores alineen sus estrategias a dichas reglamentaciones.

Al profundizar en este tema, se puede observar que las reglamentaciones referentes al consumo de azúcar son una realidad en el mundo. Tal como señala Williams (2020), en el 2018 se dio paso a la implementación de un impuesto sobre el azúcar en Reino Unido, esto con el fin de combatir los ascendentes niveles de obesidad en la población (p. 18). A pesar de ello, poco se ha avanzado en el tema y los productores han optado por no mostrar textos en los empaques relacionados con la cantidad de azúcar que contienen los alimentos que producen. En el 2018 en los Estados Unidos, por ejemplo, menos del 8% de los nuevos productos tienen un texto relacionado con el azúcar. Este mismo indicador es del 8.5% en Europa, 8.4% en América Latina, 3.9% en Asia y 4.4% en África. Entre los textos que se pueden observar en los productos los más populares en su orden son: Sin azúcar añadida, sin azúcar, bajo en azúcar y reducido en azúcar (Williams, 2020, p. 22).

En Colombia, la Resolución 333 de 2011 establecía el reglamento técnico de las condiciones y requisitos que debía cumplir el rotulado o etiquetado nutricional de

los alimentos; y en términos generales, abordaba el tamaño y número de porciones, las calorías y nutrientes por porción, el porcentaje de valores diarios de referencia, y las declaraciones nutricionales y de propiedades de salud. Cabe anotar que esta información no era obligatoria para los productores de alimentos, solo cuando el fabricante realizaba alguna declaración de nutrientes, de propiedades nutricionales o en salud, o cuando el producto tenía cantidades iguales o superiores de 0.5 g de grasas trans y/o saturadas.

Es importante aclarar que, a partir del 16 de junio de 2021, entró en vigor la Resolución 810 de 2021, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional y frontal que deben cumplir los alimentos envasados o empacados para consumo humano. Esta resolución deroga en su totalidad la resolución 333 de 2011.

La nueva resolución permite, mediante sellos frontales y de fácil identificación, conocer los productos que tengan exceso de azúcar, sodio o grasas y así proteger la salud de niños, niñas, jóvenes y todos los colombianos. Esta norma otorga facultades al Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio de Salud, para establecer las categorías de productos que serán obligados a usar los sellos frontales de advertencia, cuando contengan niveles excesivos de los nutrientes críticos para la salud humana.

Según dice el documento, las porciones de un alimento es alto en sodio cuando por 100 gramos, si es sólido, tiene más de 400 mg de ese componente. Si el producto es líquido, no puede exceder los 150 miligramos de sodio por cada 100 mililitros. En cuanto al azúcar añadido, cuando contiene más 10 gramos en 100 gramos de producto sólido o más de 5 gramos en 100 mililitros de un líquido, es alto en azúcar. Con respecto a las grasas saturadas, la norma establece que, si por cada 100 gramos de alimento hay más de 4 gramos de ese componente, o si por cada 100 mililitros, tiene más de 3.5 gramos, debe tener la señal que alerta sobre su alto contenido de grasas saturadas. El sello debe ir en la parte frontal de los empaques y “en ningún caso podrán ser cubiertos total o parcialmente”. Además, el etiquetado debe ser en blanco y negro, y cuando sea necesario poner más de uno de los sellos, tendrán que estar uno junto con el otro.

Por otro lado, cuando un alimento envasado cumpla con los criterios técnicos establecidos, puede incluir el “sello positivo” circular de fondo color verde aguamarina y de visto bueno de color blanco en su interior. Este sería una señal para establecer que el producto tiene menos de 80 mg de sodio por cada 100 gramos de producto sólido o menos de 40, por cada 100 mililitros de producto líquido. De la misma forma, cuando tenga menos de 2 gramos de azúcar por cada 100 de sólido o menos de 1 por cada 100 mililitros de líquido, podrá llevar dicho sello. En cuanto a las grasas saturadas, dice el texto que, si el alimento tiene menos de dos gramos, en cualquier caso, puede llevar esa marca.

Al tener en cuenta este panorama, existe una clara oportunidad para nuevos productos endulzados sin azúcar, ya que los productos que cumplen con estos requerimientos son realmente una excepción e iniciativa diferenciadora bajo las condiciones actuales del mercado. Este es el caso y oportunidad que se quiere capitalizar con el portafolio de Chocolates de la Costa S.A.S.

Específicamente para el caso de los chocolates, altos niveles de consumo de este alimento han sido asociados con una reducción del 33% del riesgo de desarrollar enfermedades cardiovasculares. Sin embargo, estudios demuestran que dichos beneficios sólo se obtienen con consumos excesivos de chocolate, lo cual, a su vez, incrementa los factores de riesgo para desarrollar enfermedades como hipertensión, diabetes y dislipidemia (The Washington Post, 2019).

Con todo esto, la importancia de tener productos con bajo contenido de azúcar no es solamente una consecuencia de las normas que están siendo establecidas a nivel mundial. Adicionalmente, según explica Williams (2018), “más del 50% de los consumidores globales dicen que verifican el contenido de azúcar de los alimentos antes de comprar” (p. 23), ya que el consumidor está preocupado por su salud y hay una creciente tendencia hacia el consumo consciente.

Dichas preocupaciones suponen un gran reto para la industria chocolatera, y es que el porcentaje de consumidores que están desarrollando un consumo consciente es bastante representativo. “Según una encuesta de Ipsos de 2018, el 69% de los adultos estadounidenses dicen estar preocupados por el contenido de azúcar de los dulces” (Vierhile, 2019, p. 56-60).

Ahora bien, reemplazar el azúcar no es tan sencillo como se pudiese pensar, por lo cual Pacyniak (2018) señala que “Uno de los factores clave a entender cuando se habla de reducción de azúcar en productos que contienen cacao es el equilibrio entre lo amargo y lo dulce” (p. 23-27). Para entender mejor la complejidad de este proceso y sus implicaciones Bosshardt (2019) explica que:

Lograr el perfil de dulzor adecuado sin azúcar es un gran desafío. En el chocolate, el azúcar no solo es el edulcorante, sino también un agente de carga. Esto significa que una inclusión o cobertura de chocolate hecha con un edulcorante diferente puede tener la misma textura que el chocolate normal, pero se percibirá de manera diferente con otros ingredientes o bajo diferentes condiciones de procesamiento. Por ejemplo, una masa de chocolate hecha con eritritol, aunque sea dulce, tendrá un ligero efecto refrescante cuando se coma. (pp. 68) Traducción libre del autor.

En consecuencia, el reto de entregar productos con menos azúcar para la industria es complejo. El foco y la oportunidad está en entregar alimentos que puedan brindar una experiencia sensorial y que al mismo tiempo sean capaces de mantener una etiqueta más “limpia”. Los consumidores están interesados en endulzantes naturales bajos en calorías.

Como una de las posibles soluciones al tema en cuestión se encuentran los dátiles, en un estudio realizado por Kadum & Muhialdin (2018). “Los resultados revelaron un alto potencial del extracto de Piyarom Date para ser utilizado como ingrediente para aplicaciones alimentarias funcionales y cumplieron con la alta demanda de ingredientes alimenticios funcionales naturales” (p. 1108) traducción libre del autor.

De igual forma, se tiene la Stevia, el Yacón y el Monk Fruit, cada vez más nuevas marcas utilizan estos endulzantes naturales para soportar sus textos relacionados al azúcar.

Por otro lado, el azúcar confiere numerosas propiedades sensoriales y funcionales, que incluyen aumento de volumen, mejora del sabor, viscosidad y pardeamiento. Como tal, los fabricantes enfrentan el desafío de reducir el azúcar y presentar una imagen más saludable mientras mantienen el sabor, la textura, la funcionalidad y la vida útil. Las consideraciones adicionales relacionadas con el reemplazo del azúcar incluyen el costo, la sostenibilidad y los atributos limpios de los edulcorantes alternativos (Williams, 2020, p.17-22).

Es importante aclarar que para el consumidor de chocolates el sabor sigue siendo un atributo importante. Esto es lo que Pacyniak (2018) llama Chocolate Minus, una categoría de productos vistos como deliciosos y que a su vez proveen beneficios para la salud (p.82-86), lo que reafirma una vez más el reto para la industria chocolatera. Es por esto que la demanda de ingredientes de origen natural con bajo costo y con amplio rango de aplicaciones está creciendo aceleradamente (Kadum & Muhialdin, B. J., 2018, p. 1101-1108).

Con este panorama, el reto que enfrentan las empresas para satisfacer las necesidades de un consumidor cada vez más exigente es gigante. Las investigaciones relacionadas con el azúcar continúan creciendo y cada vez tienen un posicionamiento más prominente en el empaque, así como también una influencia directa en la percepción del consumidor (Williams, 2020, p.17-22).

Por lo pronto los consumidores de chocolates siguen enfatizando en lo que Williams (2018) llama el “disfrute saludable” y en lo relacionado con un sabor que permita experiencias memorables como parte de solución (p. 23). El presente plan de mercadeo pretende potenciar la marca Don Chocolat para así capitalizar estas oportunidades.

En el análisis del entorno externo es importante resaltar todas las variables que sufrieron una afectación durante la reciente pandemia que se vivió a nivel global. Como resultado de la agitación en el comercio minorista y la distribución, hubo poca innovación significativa en 2020, ya que las empresas se centraron en mantener sus cadenas de suministro para garantizar la disponibilidad del producto. Grupo Nutresa, por ejemplo, tiene una sociedad con el distribuidor de servicios de alimentos La Recetta, cuyo negocio de cara a HORECA se ha visto gravemente afectado por el COVID-19. Por lo tanto, Nutresa está utilizando la red de La Recetta para vender productos a los consumidores finales.

Las marcas importadas de empresas como Mars Inc, Ferrero Rocher o Industria Dos en Uno de Colombia Ltda (Arcor) verán endurecerse las condiciones para ellas en el período de pronóstico. A corto plazo, esto se debe al impacto que COVID está teniendo en la cadena de suministro, pero lo que es más importante, la fuerte caída de los precios del petróleo está teniendo un impacto directo en el tipo de cambio. Esto hará que los márgenes ya estrechos se reduzcan aún más, y los costos crecientes se traspasarán a los consumidores en un momento en que hay una proliferación de productos nacionales de alta calidad. Si bien los consumidores

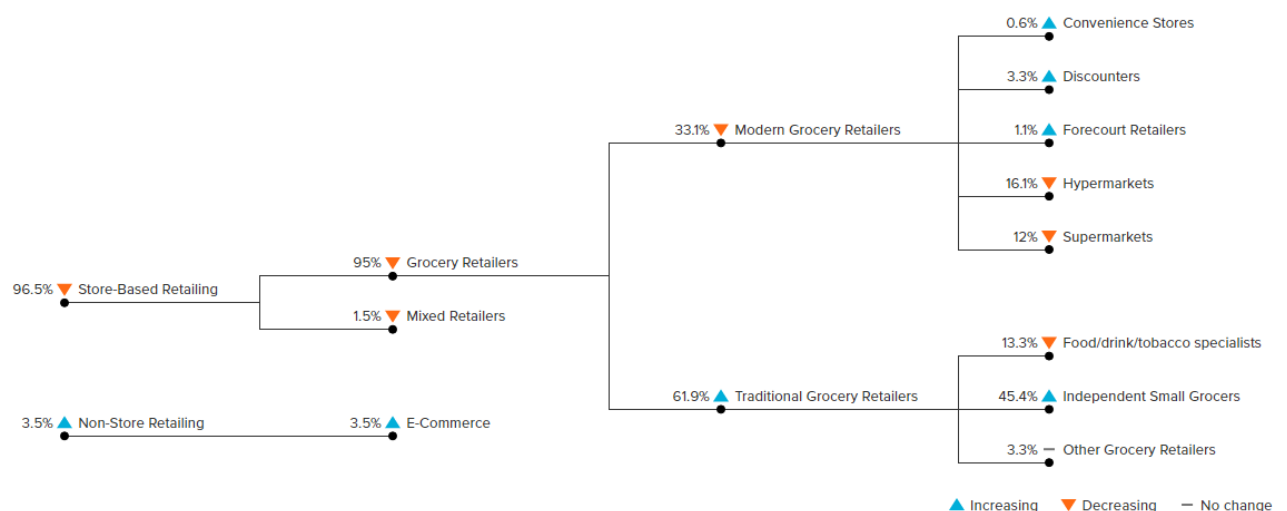
parecen felices de cambiar a un producto de mejor calidad, están menos contentos de pagar más por lo mismo. Esto ofrece una oportunidad significativa para los productores nacionales.

Puntualmente en la categoría de esparcibles dulces, los precios impulsan el crecimiento de las marcas que aquí compiten. No obstante, la creciente preocupación económica lleva a los consumidores a buscar los mejores precios del mercado. Las ventas están siendo moldeadas indirectamente por los efectos del virus en la confianza del consumidor y, en particular, en las tendencias macroeconómicas. El crecimiento de los esparcibles dulces ha sido impulsado en parte por el desarrollo de productos, donde el consumidor hoy puede encontrar variedad y opciones cada vez más saludables, pero lo más importante es el precio extremadamente competitivo que se ha mantenido en esta categoría.

Los esparcibles de chocolate, por ejemplo, experimentaron una caída de los precios unitarios medios en 2020, siendo el único de estos productos que lo hizo; lo cual al dinamismo de estos productos. Al mismo tiempo, los precios más bajos significan que la oferta de chocolate para untar aumenta rápidamente, a medida que las tiendas de descuento lanzan precios más competitivos. Los consumidores están migrando a marcas de descuento y, al mismo tiempo, están aumentando su consumo de chocolate para untar. Si bien la ansiedad persiste después del virus, es probable que los consumidores sigan buscando negociar hacia abajo donde puedan.

En lo que respecta al modelo de comercialización para las barras de chocolate, los esparcibles y los frutos secos cubiertos de chocolate, los canales de venta utilizados son las tiendas de venta minorista y el comercio electrónico. En el siguiente gráfico se muestra el modelo de distribución y la participación de cada canal:

Figura 1. Canal de distribución para la industria de chocolates en Colombia.



Fuente: Tomado de Euromonitor international 2021.

Otro tema de vital importancia en el análisis externo es la sostenibilidad y el abastecimiento ético, factores claves para la decisión de compra de la clase media en Colombia. Esta tendencia emergente ofrece oportunidades entre los diferenciales para los productos de la marca Don Chocolat. Al igual que gran parte de los consumidores en el país, los jóvenes colombianos están cada vez más interesados en tomar decisiones sostenibles o ecológicas. La fabricación de chocolates depende de ingredientes de origen local como el cacao, las almendras y las avellanas, que a menudo son producidos por trabajadores agrícolas más vulnerables, y es probable que los fabricantes que pueden producir productos que aborden estas preocupaciones se beneficien a largo plazo de los cambios en las actitudes de los consumidores.

El productor local Lök Foods, por ejemplo, ha hecho alianzas con comunidades vulnerables ubicadas en regiones donde los cultivos ilícitos como la coca han sido históricamente el único medio económicamente viable para ganarse la vida. Lök ahora trabaja en la producción de miel en el departamento de Antioquia con nativos pertenecientes a la etnia Zenú, con muy altos estándares de calidad. Esto respalda precios altos y satisface la demanda de productos sostenibles de alta calidad y de origen ético. Otros ingredientes, incluida la fruta para mermeladas y conservas, las almendras, las avellanas y el cacao, se producen en Colombia y podrían beneficiar las barras de chocolate, los esparcibles y los frutos secos cubiertos con chocolate con un posicionamiento similar.

Finalmente, una variable externa que afecta a la marca Don Chocolat es el conflicto interno que se ha vivido en Colombia por décadas, los cultivos ilícitos y los problemas de seguridad. Puntualmente en Córdoba, departamento donde se encuentra ubicada La finca Bella Ilusión, han existido grupos al margen de la ley que han fomentado la guerra en el país, han utilizado las tierras para el negocio de las drogas y han forzado a cientos de campesinos a abandonar sus fincas. Por lo anterior, existe un riesgo latente en la zona que puede afectar al principal proveedor de insumos de Chocolates de la Costa S.A.S, lo cual traería consecuencias graves para el abastecimiento, los costos y un grave impacto en el capital económico y humano de la organización.

5.3 Análisis del entorno interno

Chocolates de la Costa S.A.S es una empresa dedicada a la producción y comercialización de chocolates en barras, esparcibles y frutos secos cubiertos con chocolate. Esta compañía busca posicionarse con productos que no contienen azúcar añadida y que prometen aportar una baja carga calórica.

Durante el año 2020, la compañía logró ventas mensuales promedio de \$6,372,442, con un portafolio de siete productos que incluyen barras de chocolate, esparcibles y avellanas y almendras recubiertas con chocolate. La referencia con mayor venta es el esparcible x 230 gramos endulzado con dátiles, mientras que la barra de chocolate con 75% de cacao de origen del Sinú Medio es el producto con mayor venta en unidades.

El portafolio de productos que ofrece Chocolates de la Costa S.A.S es el siguiente:

- Barra de chocolate al 75% cacao, contenido neto 35 grs. (Febrero Upsize a 45 gr manteniendo el PVP)



- Esparcible de cacao y avellanas sin azúcar, endulzado con dátiles. En dos presentaciones, 130 gramos y 230 gramos.



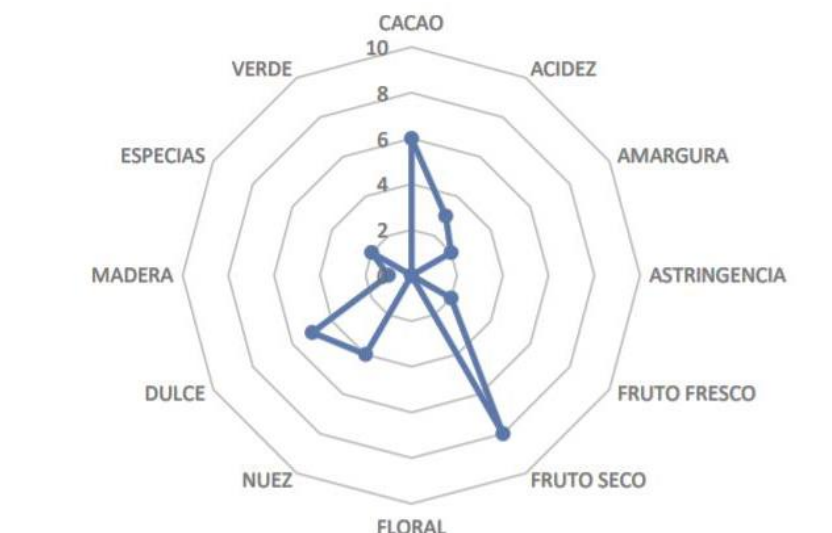
- Almendras bañadas en chocolate fino de aroma al 75%. Presentación 40 unidades por frasco.



El portafolio de productos de la marca Don Chocolat se caracteriza por la calidad del cacao que se utiliza en el proceso de producción. El chocolate se produce con un 75% de cacao de origen Medio Sinú, cultivado por campesinos colombianos. El cacao de origen Medio Sinú (Finca Bella Ilusión) tiene un excelente perfil sensorial: inicia con acidez cítrica (mandarina-Lima), continúa en boca con un toque a flor y nuez (Suave marañón perfumado), mantiene un toque dulce a miel sutil y finaliza en retrogusto con un perfil suave de banano y cacao. Cata presentada por Cacao

Ancestral Colombia SAS, Diana Ospina Ramírez, Chocolatera. La siguiente figura resume el perfil sensorial del Cacao utilizado por la marca Don Chocolat:

Figura 2. Perfil sensorial Cacao utilizado por la marca Don Chocolat.

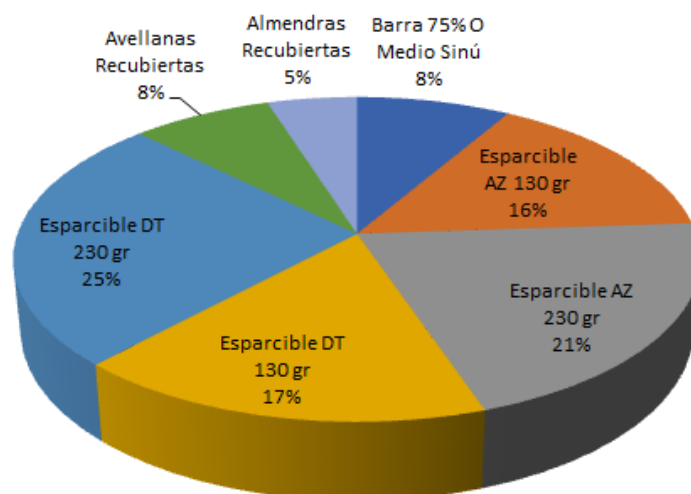


Fuente: Tomado de archivos de Chocolates de la Costa S.A.S

Adicionalmente, los productos de Chocolates de la Costa S.A.S son endulzados con dátiles, sin azúcar añadida. En consecuencia, los productos de la marca Don Chocolat se diferencian de la competencia y son una opción saludable para el consumidor que busca un producto de calidad, cuidar su salud y evitar el consumo de azúcar.

La compañía ha tenido resultados positivos en ventas, resultado del voz a voz y el aumento de seguidores en Instagram. En el siguiente gráfico se puede ver el peso en la venta de cada una de las referencias que la compañía comercializó en el 2020:

Gráfico 13. Peso de la venta de productos Don Chocolat.



Fuente: Tomado de informe de ventas 2020 Chocolates de la Costa S.A.S

Chocolates de la Costa S.A.S busca enfocar sus esfuerzos en la producción y comercialización de los productos endulzados con ingredientes naturales, sin azúcar añadida. Para la empresa es importante trabajar en las tablas nutricionales y etiquetado de sus productos. Sin embargo, en este momento solo se cuenta con la tabla nutricional para los esparcibles endulzados con dátiles. La tabla nutricional de esta referencia se muestra a continuación:

Tabla 3. Tabla nutricional para los esparcibles endulzados con dátiles.

Información Nutricional	
Tamaño de la porción: 2 cucharadas (25 g)	
Porciones por envase 5 Aprox.	
Cantidad por Porción	
Calorías 110	Calorías de grasa 70
Valor Diario*	
Grasa Total 8 g	12%
Grasa saturada 0.3 g	2%
Grasa Trans 0 g	
Grasa Monoins 3 g	
Grasa Poliins 0,5 g	
Colesterol 0 mg	0%
Sodio 0 mg	<1 %
Carbohidratos Totales 8 g	3%
Fibra Dietaria 3 g	12%
Azúcares 0 g	
Proteína 3 g	6%
Vitamina A 0 %	Vitamina C 0 %
Calcio 3 %	Hierro 6 %
*Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta diaria de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.	

Fuente: Tomado de archivos de Chocolates de la Costa S.A.S

Los ingredientes utilizados para la elaboración de los esparcibles endulzados con dátiles son: Avellanas tostadas (25,5%), almendras tostadas (24,8%), dátiles deshuesados (18,3%), cocoa en polvo desgrasado (17,3%), agua, emulsionante (lecitina de soya líquida).

Para las barras de chocolate con 75% de cacao, los ingredientes son masa de cacao, dátiles deshuesados, manteca de cacao, emulsionante (lecitina de soya líquida). Las avellanas y almendras cubiertas con chocolate utilizan estos mismos ingredientes para lograr el producto final.

La principal materia prima para Chocolates de la Costa S.A.S es el Cacao, del cual se abastece de la finca Bella Ilusión ubicada en la vereda la Esmeralda, municipio de Cereté, Córdoba. Es importante anotar que los suegros de Julio Vanegas son

los dueños de esta finca, por lo que la compañía puede garantizar la trazabilidad del principal insumo, el cacao. Por lo anterior, la empresa busca posicionarse con el concepto “from farm to bar”, lo cual es diferente al concepto “from bean to bar” que maneja la competencia. Los dátiles son provistos por Pricesmart y son de origen Pakistaní, el emulsionante se compra a Dispropan, que importan este insumo desde Argentina, y finalmente, las avellanas y las almendras se compran también en Pricesmart.

El procesamiento de todos los ingredientes inicia con la cosecha. Cuando el cacao es cosechado, las semillas son fermentadas y secadas, luego son tostadas para más tarde ser molidas hasta ser transformadas en líquido. Posteriormente, a través de un proceso de prensado se obtiene cocoa en polvo separándose de la manteca de cocoa. Para producir las barras de chocolate, el polvo de cocoa producido se mezcla con los dátiles y los demás ingredientes en una mezcladora, luego es refinado en una máquina que permite obtener una mezcla de chocolate suave. Finalmente, el chocolate es enfriado y calentado antes de verterlo en el molde que le da la forma deseada.

Para el proceso de producción de las almendras cubiertas con chocolate, el primer paso es tostar las almendras. Luego, ingresarlas a una máquina grageadora, donde se les agrega chocolate poco a poco hasta conseguir el producto final. Por último, para la producción de los esparcibles de cacao y avellanas, se colocan los ingredientes en una máquina refinadora, que permite el proceso de homogenizado, de aquí se obtiene el producto final que más tarde es envasado.

Una de las limitaciones que enfrenta Chocolates de la Costa S.A.S. es que no dispone de suficiente maquinaria para suplir una demanda mucho más alta de la que tiene actualmente. La compañía tiene proyectos para adquirir más activos como la mezcladora y la grageadora. Sin embargo, los costos de estas máquinas son elevados y para adquirir la mejor tecnología se debe importar desde los Estados Unidos de América. La empresa posee escasos recursos para invertir, no solo en maquinaria, sino también en investigación y desarrollo que permita innovar en las categorías donde hace presencia Don Chocolat.

Una de las grandes necesidades que tiene la compañía es recibir asesoría para el desarrollo de la marca y los productos. Es una prioridad el desarrollo de las tablas nutricionales y etiquetado de cada referencia, así como también recibir asesoría de expertos en alimentos para evaluar el desempeño del producto y considerar posibles cambios y mejoras. No obstante, los recursos son limitados para este tipo de inversión.

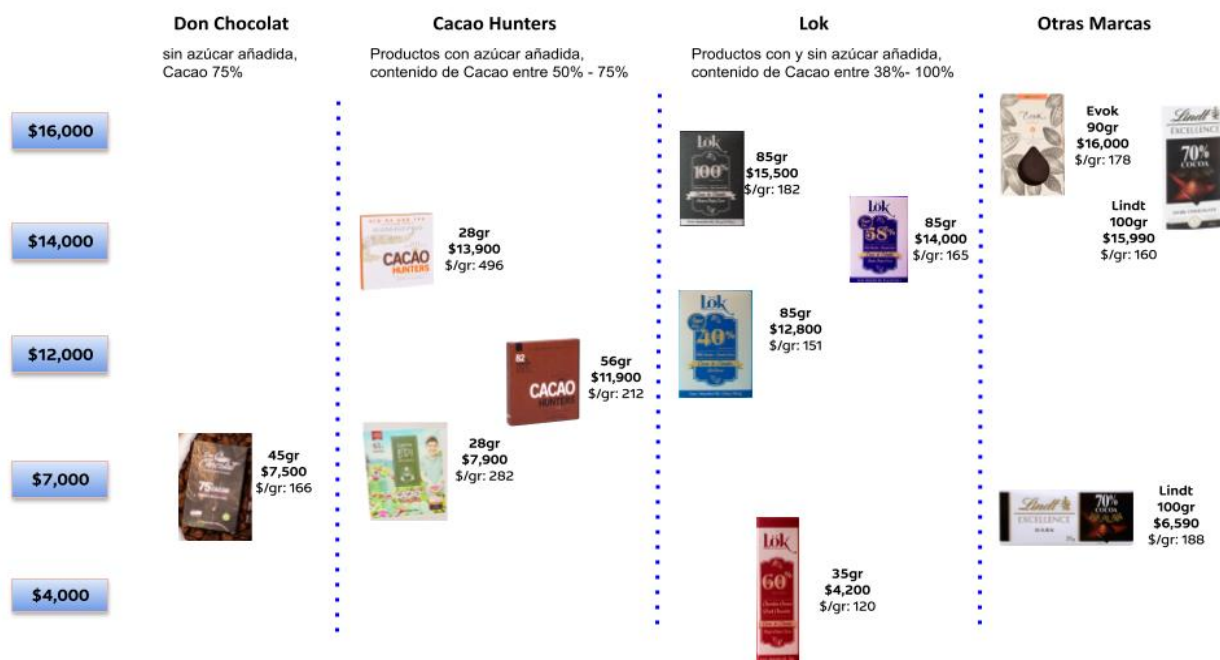
El proceso de comercialización de los productos de Chocolates de la Costa S.A.S. se hace a través de comercio electrónico. La empresa realiza el 100% de sus ventas a través de Instagram, en donde muestra su portafolio de productos, los precios de cada referencia, comunica ofertas y promociones y coordina los procesos de pago mediante transferencia electrónica o pago contraentrega. A través de esta red social también se acuerdan los tiempos de entrega y el envío del producto, un domiciliario se encarga del proceso de entrega.

Aunque el modelo de negocio para el cual opera la marca Don Chocolat es totalmente comercio electrónico, la compañía no cuenta con una persona que se dedique exclusivamente a la gestión y desarrollo de los canales digitales. Julio Vanegas y su esposa, además de gerenciar la compañía, se encargan de toda la gestión a través de Instagram.

Chocolates de la Costa S.A.S. tiene la oportunidad de desarrollar sus ventas a través de otros canales digitales, como lo son página web, aplicaciones móviles e incluso redes sociales de alto impacto como facebook. Esto le permitiría tener un mayor alcance con sus potenciales clientes y comunicar de forma más amplia y efectiva los diferenciales de la marca.

En el mercado es posible encontrar diferentes marcas de barras de chocolate, esparcibles dulces y frutos secos. Sin embargo, la marca Don Chocolat se diferencia por la calidad del cacao utilizado en los procesos de producción y por estar endulzado con dátiles. Las referencias y precios que se encuentran en el mercado son muy variados. Al analizar los principales competidores se pueden encontrar los rangos de precios para las barras de chocolate que aparecen en la Figura 3.

Figura 3. Escalera de precios barras de chocolate.



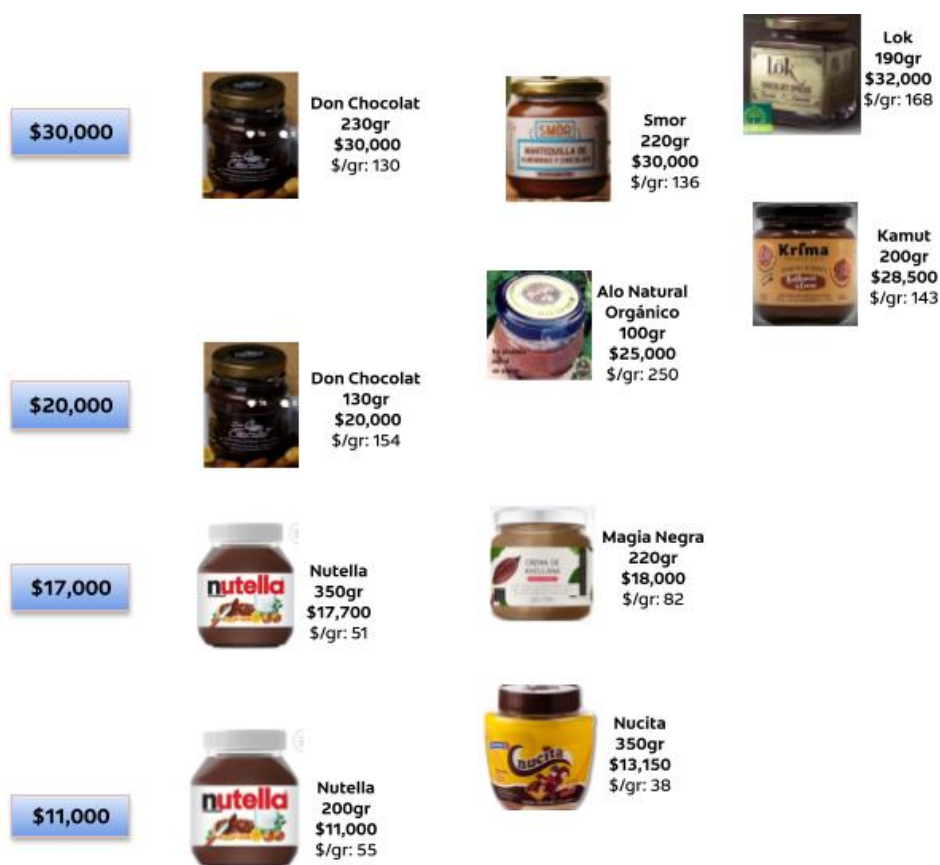
Fuente: Tomado de archivos de Chocolates de la Costa S.A.S.

En este análisis de precio se puede apreciar que la referencia de Chocolates de la Costa S.A.S. tiene un precio competitivo versus los otros fabricantes. El precio por gramo para la marca Don Chocolat es de 166 pesos, muy similar a la mayoría de los competidores. No obstante, en lo referente a barras de chocolate, se observa una clara oportunidad de ampliación del portafolio que permita cubrir otros puntos de precio donde la competencia se encuentra presente.

Para el caso de los esparcibles, la marca Don Chocolate cubre los dos puntos de precio donde se encuentran presentes sus competidores directos. Adicionalmente,

el precio por gramo de la marca es competitivo frente a la competencia, a excepción de la marca Magia Negra que tiene un precio por gramo de 82 pesos. En esta categoría participan Nutella y Nucita, las cuales tienen un precio muy inferior al resto de las marcas. Esto obedece a que son marcas comerciales que logran tener un mejor posicionamiento a través del precio utilizando mayor contenido de azúcar y procesos industrializados. En la siguiente imagen se puede apreciar los puntos de precio en los que se encuentran algunas de las marcas que participan en esta categoría:

Figura 4. Escalera de precios de esparcibles de chocolate.



Fuente: Tomado de archivos de Chocolates de la Costa S.A.S

Finalmente, en lo referente al precio de almendras cubiertas con chocolate, se observa una oportunidad en el precio de la marca Don Chocolat frente a los competidores de esta categoría. En el mercado son pocas las marcas que ofrecen almendras cubiertas con chocolate. Sin embargo, los fabricantes que hacen presencia con este producto poseen un precio muy competitivo que deja en evidencia un precio alto en la marca Don Chocolat. En la siguiente imagen se puede apreciar que el precio por gramo del producto ofrecido por Chocolates de la Costa S.A.S. se encuentra por encima de sus competidores:

Figura 5. Escalera de precios de almendras cubiertas de chocolate.



Fuente: Tomado de archivos de Chocolates de la Costa S.A.S

5.4 Planteamiento de Matriz DOFA (Resultados del diagnóstico estratégico)

Tabla 4. Matriz DOFA.

	Fortalezas	Debilidades
Mercadeo	Producto: La compañía produce y comercializa chocolates con alto contenido de cacao y endulzados con productos naturales bajos en calorías.	En lo referente a barras de chocolate, se observa una clara oportunidad de ampliación del portafolio que permita cubrir otros puntos de precio donde la competencia se encuentra presente.
	Ofrece chocolates conservando el sabor característico, pero con un aporte controlado de calorías derivadas de azúcares añadidos.	
	El Cacao de origen Medio Sinú (Finca Bella Ilusión) tiene un excelente perfil sensorial. El cacao no es mezclado, se garantiza su origen. El cacao utilizado es solo cacao fino de aroma.	En precio de almendras cubiertas con chocolate, se observa que el precio de Don Chocolat está muy por encima frente al precio de los competidores de esta categoría.
	Don Chocolat se diferencia por la calidad del cacao utilizado en los procesos de producción y por estar endulzado con dátiles.	
	Producto no tiene adición de aceite vegetal diferente al cacao.	

	Para las barras de Chocolate Chocolates de la Costa S.A.S. tiene un precio competitivo versus los otros fabricantes.
	Para el caso de los esparcibles, la marca Don Chocolate cubre los dos puntos de precio donde se encuentran presentes sus competidores directos.

	Fortalezas	Debilidades
Operaciones	Propietarios de las tierras donde se cultiva el principal ingrediente de los productos, el cacao. Manejo de la trazabilidad de la materia prima. Se garantiza calidad al consumidor.	Chocolates de la Costa S.A.S. tiene la oportunidad de desarrollar sus ventas a través de otros canales digitales, como lo son página web, aplicaciones móviles e incluso redes sociales de alto impacto como Facebook.
	La marca Don Chocolat se caracteriza por la calidad del cacao que se utiliza en el proceso de producción. Cacao fino de aroma.	
	Abastecimiento de insumos y materia prima a través de proveedores nacionales con inventarios estables.	No poseen tiendas físicas y tampoco tiene presencia en tiendas de retail. Estos canales hacen un poco más del 96% de las ventas de la categoría. Maquinaria insuficiente para soportar una mayor demanda.

	Fortalezas	Debilidades
Tecnología e Investigación	Uso de herramientas digitales que permiten optimizar costos y tener un mayor alcance en la comunicación hacia el público objetivo. Instagram.	Desarrollo de las tablas nutricionales y etiquetado de cada uno de los productos comercializados por la empresa.
		Falta de innovación e investigación para el desarrollo de los productos.
		Limitados recursos para invertir en asesorías de desarrollo de producto.
		Escaso conocimiento para el desarrollo e innovación en alimentos.

	Fortalezas	Debilidades
Finanzas	Crecimiento en ventas constante	Capital financiero limitado
		Escasos recursos para invertir
Humano	Impacto social sobre la región donde se cultiva el cacao.	Los domiciliarios no trabajan tiempo completo para la compañía.
	Concepto “from farm to bar” (Competencia “from bean to bar”). Se consume un producto que viene de los campesinos.	
	El chocolate se produce con un 75% de cacao de origen Medio Sinú, cultivado por campesinos colombianos.	No se cuenta con una persona que administre los canales digitales.

	Oportunidades	Amenazas
Políticos - Legales	El trámite de un certificado de origen permite tener una ventaja competitiva en el mercado.	Resolución 333 de 2011 establece el reglamento técnico de las condiciones y requisitos que debe cumplir el rotulado o etiquetado nutricional de los alimentos; y en términos generales, aborda el tamaño y número de porciones, las calorías y nutrientes por porción, el porcentaje de valores diarios de referencia, y las declaraciones nutricionales y de propiedades de salud.
	La meta general de la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud que busca promover y proteger la salud orientando la creación de un entorno favorable para la adopción de medidas sostenibles a nivel individual, comunitario, nacional y mundial que, en conjunto, den lugar a una reducción de la morbilidad y la mortalidad asociadas a una alimentación poco sana y a la falta de actividad física. Ello está influyendo cada vez más en el tamaño, la forma, la composición y el empaque del producto.	
		El conflicto interno que se ha vivido en Colombia por décadas, los cultivos ilícitos y los problemas de seguridad.

	Oportunidades	Amenazas
Económico	Disposición del segmento meta a pagar más por productos más saludables.	Creciente incertidumbre económica en Colombia como resultado del COVID 19.
	La alta demanda de alimentos funcionales resultó en un aumento de la demanda de suministro sostenible de ingredientes alimenticios funcionales.	
		Alrededor de 1.6 millones de empleos perdidos en Colombia en el 2020.

	La industria de chocolate en Colombia crece un 4.3%	Altos costos de la tecnología de la maquinaria.
	Crecimiento constante en la categoría de esparcibles dulces en los últimos años.	Compañías con fuerte músculo financiero y gran experiencia en la industria de chocolates en Colombia. Un ejemplo de ello es Nacional de chocolates con más del 50% de participación de mercado y una penetración nacional completa de los canales minoristas del país.
	Restricciones presupuestarias de los hogares en 2020 llevaron a muchos consumidores a cambiar hacia marcas más baratas o formas más económicas, como bolsas o tabletas de chocolate de mayor volumen.	
		Impacto que el COVID está teniendo en la cadena de suministro, produciendo desabastecimiento y demoras en los tiempos de entrega de insumos.
		Las tiendas de descuento lanzan precios más competitivos. Los consumidores están migrando a marcas de descuento y, al mismo tiempo, están aumentando su consumo de chocolate para untar.

	Oportunidades	Amenazas
Social - Cultural	Existe una tendencia del consumidor hacia los productos saludables. El consumidor de hoy es cuidadoso en hacer elecciones conscientes.	Lealtad del consumidor a marcas como Jet y Mont Blanc, hacen que el entorno competitivo para otros productores sea un desafío.
	Crecimiento constante en la participación global de nuevos productos reducidos en azúcar, escalando de un 4.2% en el 2012 a 5.8% en el 2016.	Existe una tradición limitada de consumo de esparcibles en Colombia y una disponibilidad limitada de productos.
	Los consumidores modernos aumentaron la conciencia sobre las dietas saludables y llevaron a una gran demanda de alimentos funcionales mínimamente procesados.	Los textos relacionados con el azúcar continúan creciendo y cada vez tienen un posicionamiento más prominente en el empaque, así como también una influencia directa en la percepción del consumidor.
	Las tendencias de premiumización siguen en aumento, a pesar de las dificultades para los consumidores y minoristas. Los consumidores prefieren comer menos, pero mejor.	El productor local Lök Foods, por ejemplo, ha hecho alianzas con comunidades vulnerables ubicadas en regiones donde los cultivos ilícitos como la coca han sido históricamente el único medio económicamente viable para ganarse la vida.

	Existe una sólida oportunidad para desarrollar las ventas de esparcibles a base de frutos secos en Colombia, gracias a las nuevas tendencias dietéticas que están surgiendo entre las clases media y alta del país.	
	Creciente tendencia hacia el consumo consciente: más del 50% de los consumidores globales dicen que verifican el contenido de azúcar de los alimentos antes de comprar. Los consumidores están interesados en endulzantes naturales bajos en calorías.	
	La fabricación de chocolates depende de ingredientes de origen local como el cacao, las almendras y las avellanas, que a menudo son producidos por trabajadores agrícolas más vulnerables, y es probable que los fabricantes que pueden producir productos que aborden estas preocupaciones se beneficien a largo plazo de los cambios en las actitudes de los consumidores.	

	Oportunidades	Amenazas
Tecnológicos	Tendencia de la industria de alimentos a desarrollar productos sin azúcar añadida.	Compañías multinacionales con mayor capital tecnológico que les permite generar nuevos productos y desarrollos de acuerdo con las necesidades del consumidor.
	La sostenibilidad y el abastecimiento ético, factores claves para la decisión de compra de la clase media en Colombia.	Marcas como Lök, Cacao Hunters, Santander y Evok con productos con alto contenido de cacao, así como ingredientes inusuales y nuevos como sal rosa, maíz, frutas exóticas o mezclas de sal y dulces, que han tenido mucho éxito en el mercado.
Ecológicos	Los jóvenes colombianos están cada vez más interesados en tomar decisiones sostenibles o ecológicas.	En la categoría esparcibles participan Nutella y Nucita, las cuales tienen un precio muy inferior al resto de las marcas.

		Demanda de ingredientes de origen natural con bajo costo y con amplio rango de aplicaciones está creciendo aceleradamente.

6. ANÁLISIS DEL MERCADO

6.1 Tamaño

Chocolates de la Costa S.A.S. es una pequeña empresa con ventas mensuales promedio de \$6,372,442. La empresa cuenta con tres colaboradores en Barranquilla y todo un equipo de campesinos en Córdoba. Las instalaciones físicas comprenden un área de 90 metros cuadrados donde se ubica la planta de producción y la oficina desde donde se administra toda la operación.

6.2 Participación

En el mercado de confitería de chocolate en Colombia facturó en el último año 72 billones de pesos. Aunque existen competidores de gran tamaño y con participaciones de mercado que confirman su liderazgo, en el mercado hay un número considerable de marcas que sumadas entre sí alcanzan un 13% de participación. Puntualmente, la empresa Chocolates de la Costa S.A.S. facturó en el 2020 \$ 76,469,304, por lo cual su participación en el mercado debe ser inferior al 0,1%. Sin embargo, la organización visiona alcanzar una mayor cuota del mercado de confitería en los próximos años.

6.3 Segmentación, segmentos de mercado, mercado meta

El público objetivo de la marca Don Chocolat son las personas entre 20 y 60 años que se identifican con la creciente tendencia de elecciones conscientes en la alimentación, y también población con condiciones especiales de salud como la obesidad y la diabetes.

A las personas que les encanta el ejercicio, llevar una vida saludable y hacer elecciones muy conscientes de los alimentos que consumen, son el target principal de la marca. A estos consumidores les interesa la sostenibilidad, tener un conocimiento detallado del origen del producto y los procesos de siembra de lo que consumen.

No solamente existe el consumidor que desea cuidar su salud y sentirse bien a la hora de consumir chocolate. Una parte de la población padece condiciones de salud que les exigen mantener una dieta balanceada y restringir la ingesta de productos con azúcar. Ejemplo de ello son las personas con diabetes y obesidad. Este es el segundo público que desea atraer la marca.

Las personas con diabetes son un consumidor potencial para las barras de chocolate, las almendras y los esparcibles endulzados con productos naturales y sin azúcar. Este es realmente un nicho de mercado con un gran potencial. Y es que este problema de salud afecta a muchas personas en el mundo, como lo muestra Pérez et al. (2018):

Existe un vertiginoso aumento del número de personas con diabetes a escala internacional. En los inicios del presente siglo las cifras eran aproximadamente de 150 millones de personas: una verdadera pandemia; en el 2010 la cifra ascendió a 225-230 millones, e incluso se espera que afecte a 380 millones para el 2025 y alcance la cantidad de 438 millones para el 2030. También se estima un aumento mayor en la población de 45 a 64 años en los países tercermundistas (p.290-297).

Por lo anterior, a pesar de la creciente preocupación por el contenido de azúcar, los consumidores también evitan los edulcorantes artificiales. La mayoría prefiere productos que están endulzados con edulcorantes naturales, seguidos de una preferencia por productos sin azúcar añadida. Cuando se trata de pagar más por opciones más saludables, lo "natural" es clave, ya que el 50% de los consumidores dicen que están dispuestos a pagar más por productos que afirman que solo utilizan "edulcorantes naturales" y el 45% están dispuestos a pagar más por "no edulcorantes artificiales" (William, 2018, p.17-23).

Al tener en cuenta las necesidades del consumidor y las diferentes condiciones de salud de cada individuo, es importante que las marcas y productos se desarrollen y etiqueten brindando la información necesaria y relevante a los consumidores. Como bien lo menciona Melo et al., (2010) los no diabéticos y los diabéticos tienen expectativas diferentes con respecto a la declaración de azúcar, el tipo de edulcorante y la reducción de calorías, según sus diferentes necesidades nutricionales (p. 133-152). Y es aquí donde Don Chocolat hace presencia para suplir una latente necesidad en el mercado de los chocolates.

6.4 Posicionamiento

El chocolate se ha convertido en uno de los alimentos preferidos a nivel mundial. Investigaciones demuestran que el chocolate es el alimento más anhelado y se considera uno de los alimentos favoritos para consumir cuando se experimentan diferentes estados de ánimo y emociones (The Healthy Eating Hub, 2016). La tecnología de fabricación del chocolate ha evolucionado, creándose nuevos métodos, maquinaria y productos que han influido en los gustos y preferencias de los consumidores, quienes se han vuelto más sofisticados y se interesan, cada vez más, por una mayor variedad de chocolates (Arribas & Angeles, 2016, p.19).

Es importante tener en cuenta que lo grandioso del chocolate no es el chocolate en sí, sino su ingrediente principal, el cacao. Este es un alimento milenario originario de Sudamérica, concretamente de los Valles del Amazonas y Orinoco. El cacao (las semillas secas y parcialmente fermentadas de la planta del cacao) ha sido utilizado

por muchas culturas en todo el mundo durante cerca de 4000 años. Sin embargo, no se utilizó en repostería hasta 1828 y se produjo comercialmente como "chocolate" hasta 1847. El cacao es el responsable del sabor particular del chocolate, un sabor amargo que para hacerlo más apetecible se le añade leche, grasas y azúcares. Como señalan Arribas & Ángeles (2016), es precisamente la adición de esos ingredientes lo que con el propio proceso de elaboración, hace que en el chocolate se pierdan muchos de los beneficios que originalmente presenta el cacao y aparezcan otros efectos nocivos (p.10).

En los últimos años, la investigación científica acerca del cacao parece corroborar que el chocolate puede tener efectos beneficiosos para la salud, destacando los ácidos grasos insaturados que contribuyen a controlar el colesterol; la fibra que regula el tránsito intestinal y mejora los niveles de glucosa en sangre; los minerales que contribuyen a la regulación de la presión sanguínea, la transmisión neuronal y la memoria, así como el crecimiento y mantenimiento del sistema óseo. También, los alcaloides que mejoran el estado de ánimo y favorecen el rendimiento físico, y, sobre todo, polifenoles como los flavanoles, con efectos antioxidantes y antiinflamatorios, que reducen la hipertensión, pueden prevenir el desarrollo y la progresión de algunos procesos cancerígenos y que actúan como agentes antidiabéticos y antiobesidad (Arribas & Ángeles, 2016, p.19).

En este orden de ideas, Chocolates de la Costa S.A.S. busca posicionarse en el mercado a través de productos elaborados con al menos 70% Cacao y endulzados con productos naturales bajos en calorías como los dátiles. De esta forma, los productos de la compañía conservan todos los beneficios que originalmente presenta el cacao y evitan los efectos nocivos derivados de la adición de grasas y azúcares.

La entrada de "Elecciones conscientes" como tendencia clave dentro de la confitería en realidad presenta una enorme oportunidad para las empresas. Las marcas de confitería han entregado durante mucho tiempo experiencias de sabor indulgente para los consumidores. No obstante, sacar provecho de la tendencia de "Elecciones conscientes" dentro de la repostería significa que los ingredientes de chocolate y cacao deben hablar directamente de lo que los consumidores buscan hoy: etiquetas limpias e ingredientes sostenibles (Pacyniak, 2018, p. 86).

El consumidor quiere estar más informado, desea entender y conocer más sobre los ingredientes de los productos, así como también sobre el proceso de siembra, cultivo y procesamientos de los alimentos. Los compradores de hoy en día quieren más información sobre quién cultiva los ingredientes para sus alimentos, y es posible que esto se traslada a la confitería de una manera más amplia en el futuro. Podría ser cada vez más importante para las marcas de chocolate ayudar a los consumidores a sentirse conectados con los productores en la cadena de suministro, de modo que los productos de esas marcas puedan estar en línea con los consumidores que toman "elecciones conscientes" (Pacyniak, 2018, p. 86).

Esto lo refuerza con mayor claridad Pacyniak (2018) cuando dice que:

La demanda de cacao y chocolate sostenibles ciertamente está creciendo, al igual que la comprensión de los muchos temas complejos

que caen bajo el paraguas de la sostenibilidad. La transparencia dentro de la cadena de suministro del cacao es un tema de creciente interés para los consumidores; esperan que las empresas les proporcionen información completa y precisa sobre sus productos y los ingredientes que contiene (p. 82-86).

A medida que se consolida la tendencia de “Elecciones conscientes”, también aumenta la necesidad de comunicar claramente cómo los productos cumplen exactamente con estas necesidades y requerimientos de los consumidores.

El cacao es un producto excepcional que viene con propiedades de salud intrínsecamente positivas como polifenoles, fibra, magnesio y potasio. Una multitud de estudios muestran que el consumo de productos de cacao y chocolate tiene efectos positivos para la salud de los seres humanos, con una gran prevalencia de los datos que identifican impactos beneficiosos sobre la presión arterial, el colesterol y la inflamación (Pacyniak, 2018, p. 82-86). En ese contexto, el chocolate endulzado con dátiles es una excelente opción y, por lo tanto, puede facilitar las "elecciones conscientes".

Para lograr un fuerte posicionamiento de la marca Don Chocolat será indispensable la comunicación de los atributos que diferencian los productos de la competencia. Esto teniendo en cuenta que al consumidor no solo le interesa el producto final como tal, sino también los ingredientes que hacen parte del alimento en cuestión. Prueba de esto es el resultado de la investigación de consumidores de Innova Market Insights realizada en 2016, donde se encontró que el 28% de los consumidores del Reino Unido prestan atención a la cantidad de azúcar cuando compran un producto de confitería y el 23% prestan atención al comprar un producto de chocolate. Se descubrió que una declaración de bajo / sin / reducido en azúcar era el factor de influencia más importante para los hábitos de compra, muy por delante de las declaraciones de indulgencia (13%) y la declaración de contenido bajo / nulo / reducido en grasas (William, 2018, p.17-23).

7. Propuesta Estratégica

Tabla 5. Propuesta estratégica.

Objetivos	Estrategias	Tácticas
Incrementar las ventas de Don Chocolat en un 30%, fortaleciendo el posicionamiento de la marca	Conocer el perfil del consumidor	Realizar una investigación de perfil del consumidor.
	Establecer un plan de comunicación digital	Mejorar el alcance de tráfico en redes sociales.
		Definir un mapa de ruta para la certificación de denominación de origen de los productos de la empresa, con el fin de utilizarlo en el plan de comunicación.
		Incrementar penetración y ticket promedio.
Fortalecer la credibilidad de la marca cumpliendo con las regulaciones vigentes	Cumplir con la regulación que rige la producción, distribución y comercialización de alimentos en Colombia.	Cumplir con las buenas prácticas de manufactura.
		Obtener los registros sanitarios para todos los productos.
		Cumplir la regulación específica por tipo de producto.
		Cumplir con las normas de rotulado general y rotulado nutricional en productos existentes.
		Evaluación de oportunidades para productos futuros.

8. Planteamiento Investigación de Mercado

La necesidad en la que pretende profundizar esta investigación de mercado es el conocimiento del consumidor de Don Chocolat y entender qué tan importante es fortalecer la credibilidad de la marca a través del cumplimiento de las regulaciones vigentes en Colombia.

Las preguntas en las cuales se pretende profundizar y responder permitirán ejecutar las estrategias y las tácticas propuestas. Por lo tanto, es necesario conocer cómo es el consumidor de Don Chocolat y entender si valora atributos de calidad de la marca, como lo son el certificado de denominación de origen y el cumplimiento de la regulación que rige la producción y comercialización de alimentos en Colombia.

El objetivo de la investigación de mercado es conocer el perfil del consumidor de la marca Don Chocolat, la valoración que puede tener el certificado de denominación de origen y la importancia del cumplimiento de las regulaciones vigentes para dicho consumidor.

Para obtener esta información se propone una investigación cuantitativa con la técnica de recolección de información a través de encuestas. Las preguntas formuladas se encuentran en el Anexo 1. La herramienta utilizada para obtener los datos será google forms. La empresa enviará la encuesta vía WhatsApp a los clientes que actualmente consumen la marca y también se publicará a través de la cuenta oficial de Don Chocolat en Instagram. Es importante anotar que la mayor parte de los consumidores se encuentran en el Departamento del Atlántico, sin embargo, la encuesta se envía a toda la base de clientes actuales sin discriminar su ubicación. Uno de los resultados que se obtienen del cuestionario es la ciudad actual de residencia de las personas encuestadas.

El tamaño de la muestra para realizar la investigación cuantitativa es de 64. El tamaño de la población es de 1028 personas, el cual corresponde al total de seguidores que tiene Don Chocolat en su cuenta de Instagram. Se define un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

Los resultados de la investigación cuantitativa se analizarán a partir de la base de datos y gráficas que entrega google forms. Estos resultados permitirán determinar el perfil social y demográfico del consumidor de la marca Don Chocolat y, obtener la valoración numérica en una escala de 1 a 5 de la importancia de una denominación de origen y del cumplimiento de las regulaciones vigentes en Colombia.

Las personas que realicen la encuesta reciben un incentivo por parte de la marca. Esto con el fin de lograr la participación de los consumidores y un compromiso con la entrega de la información. La encuesta será enviada con una invitación a concursar por el sorteo de 3 kits de productos de la marca Don Chocolat. De esta manera, participan solamente los consumidores que hayan respondido todas las preguntas del cuestionario en el tiempo establecido. Para la aplicación de la encuesta y recolección de la información se tendrá en cuenta la ley de habeas data. La información recolectada se utilizará sólo para el logro de los objetivos planteados en la presente investigación de mercado.

La inversión que se requiere para ejecutar la investigación es la siguiente:

Tabla 6. Presupuesto de inversión investigación.

Producto	Precio Unitario	Cantidad	Inversión
Barra Dn Chocolat 75% Cacao	7,500	3	22,500
Esparcible Don Chocolat x 130 gr	20,000	3	60,000
Almendras Cubiertas Chocolate x 75 gr	17,000	3	51,000
Domicilio	7,000	3	21,000
TOTAL			154,500

8.1 Resultados investigación de Mercado

El tamaño de la muestra definida para la investigación de mercado fue de 64 personas, sin embargo, a través de la técnica de recolección de información utilizada se logró llegar a 72 personas encuestadas. A continuación, se detallan los resultados de cada una de las preguntas del formulario:

Gráfico 14. Género

1 - Género

72 responses

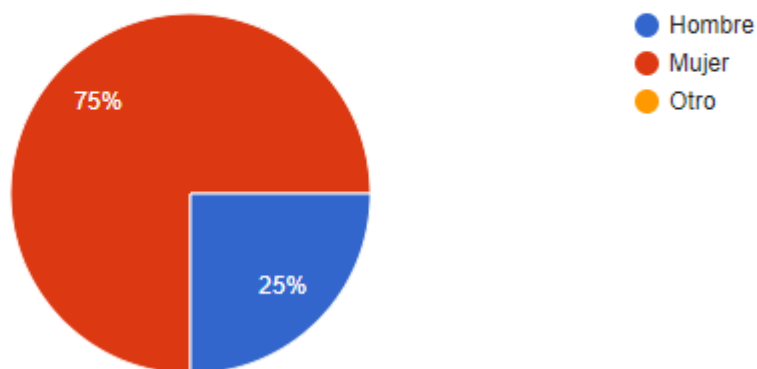
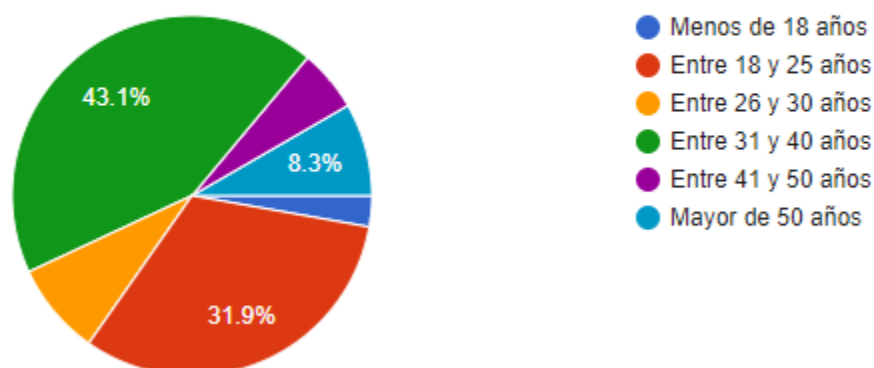


Gráfico 15. Edad

2 - Edad

72 responses



La mayor parte de los seguidores de la marca Don Chocolat, un 43% de los encuestados, son personas con rango de edad entre los 31 y 40 años. Otro grupo importante son las personas con edades entre los 18 y 25 años, quienes representan un 32% de la muestra.

3 - Ciudad o municipio donde vive

El 67% de los encuestados reside en el departamento del Atlántico, y el otro 33% de la población reside en alguno de los municipios de la Costa Caribe colombiana.

Gráfico 16. Nivel socioeconómico.

4 - Estrato socioeconómico donde vive

72 responses

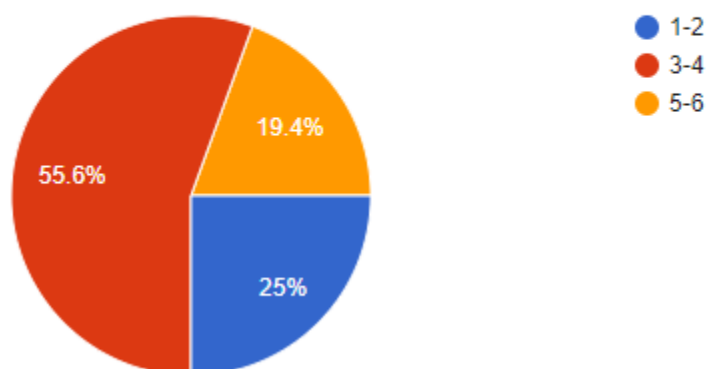
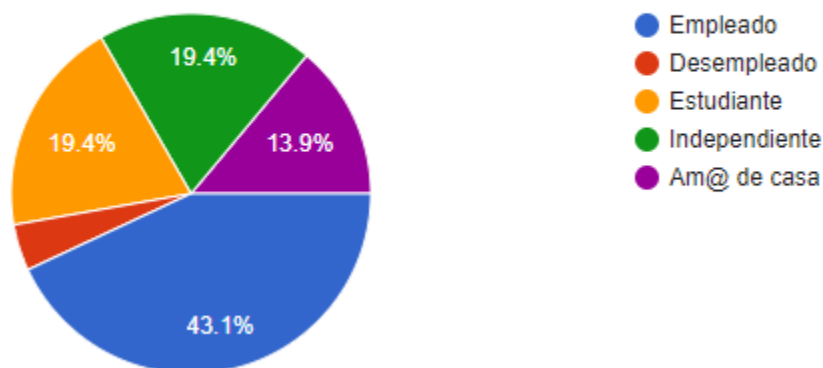


Gráfico 17. Actividad principal

5 - Actividad principal

72 responses

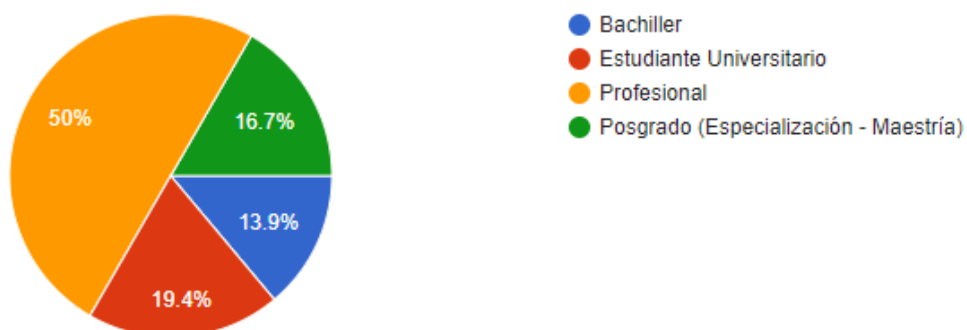


Una gran porción de los seguidores de la marca Don Chocolat son trabajadores. Este grupo de personas representan el 62.5% de la muestra, donde se tiene un 43% que son empleados y un 19.4% que trabajan de forma independiente.

Gráfico 18. Nivel educativo.

6 - Nivel educativo

72 responses

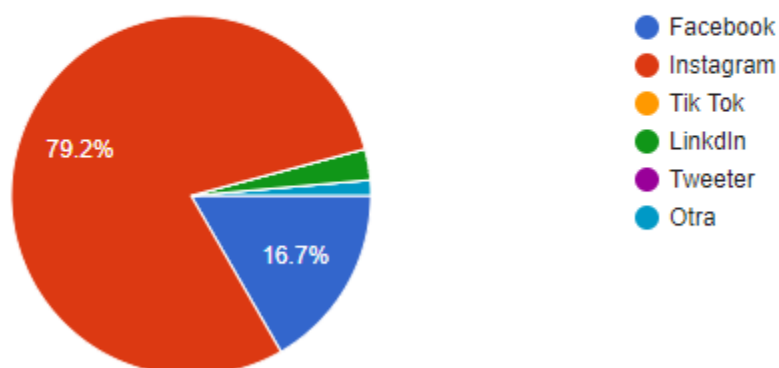


El 66.7% de la muestra son profesionales, e incluso, una parte de ellos tiene estudios de posgrado.

Gráfico 19. Red social más utilizada.

7 - Seleccione la red social que más utiliza

72 responses

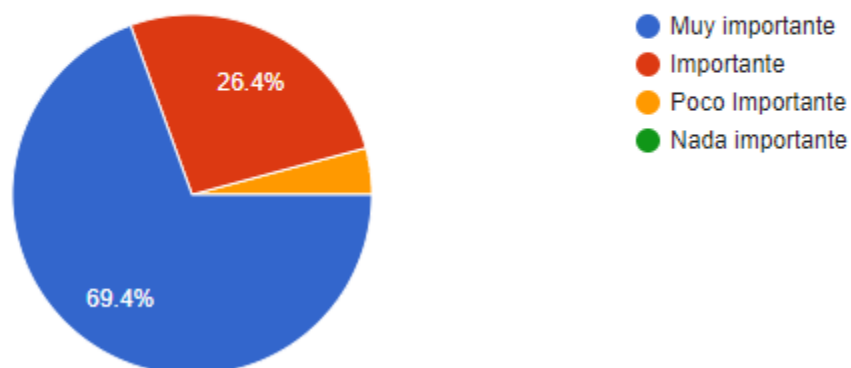


La red social de mayor relevancia es Instagram. El 79.2% de la población utiliza esta aplicación.

Gráfico 20. Valoración hábitos alimenticios saludables.

8 - ¿Qué tan importante es mantener hábitos alimenticios saludables?

72 responses

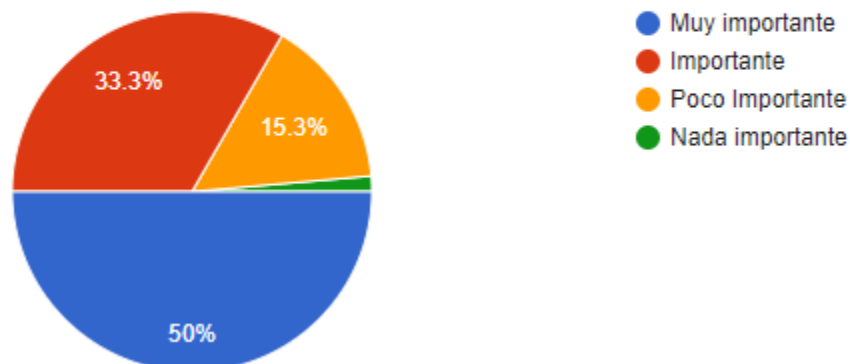


Mantener hábitos alimenticios saludables es una prioridad para la población estudiada. El 95.8% de la muestra indica que este tema es importante. Este punto es relevante porque la marca Don Chocolat contribuye a una alimentación sana a través de los ingredientes utilizados en sus productos.

Gráfico 21. Valoración peso corporal ideal.

9 - ¿Qué tan importante es mantener o lograr el peso corporal ideal?

72 responses

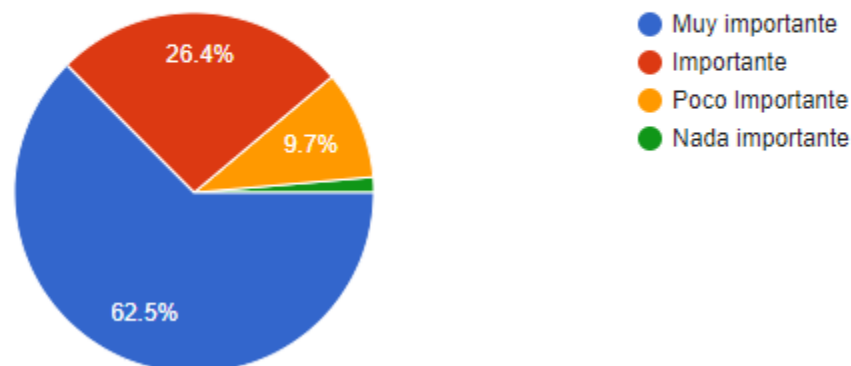


Chocolates de la Costa S.A.S. ofrece un portafolio de productos que podrían ayudar a mantener o lograr el peso corporal ideal. Esto es de gran importancia para el 83.3% de personas encuestadas.

Gráfico 22. Valoración ejercicio o práctica deportiva.

10 - ¿Qué tan importante es hacer ejercicio o practicar algún tipo de deporte?

72 responses

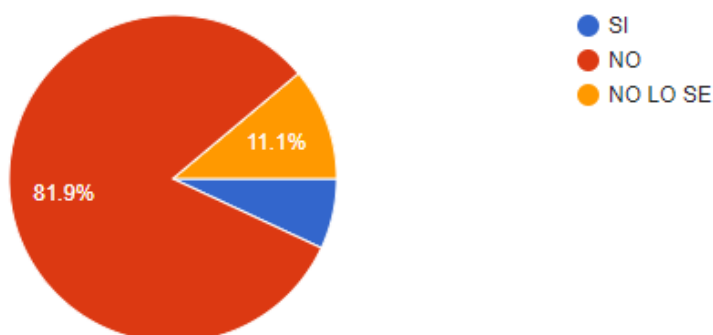


Para el 88.9% de los seguidores de la marca hacer ejercicio o practicar algún deporte es importante.

Gráfico 23. Condición de salud.

11 - ¿Tiene alguna condición de salud que lo limite en el consumo de productos con grasas y azúcares?

72 responses

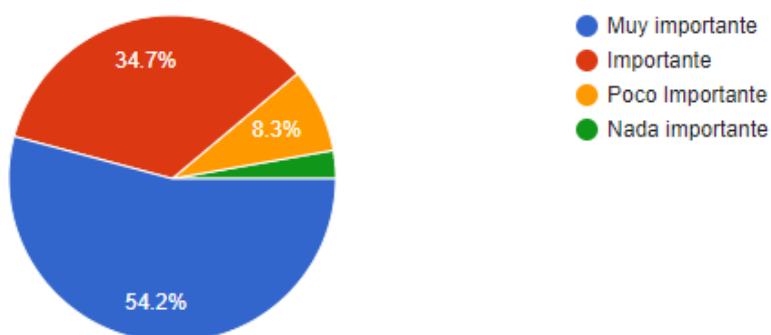


Es posible inferir que la gran mayoría de los seguidores de la marca Don Chocolat, consumen los productos buscando una alimentación saludable y nutritiva, ya que el 81.9% de los encuestados afirma que no tienen ninguna condición de salud que les impida el consumo de productos con grasas y azúcares.

Gráfico 24. Valoración del certificado de denominación de origen.

12 - Un certificado de denominación de origen garantiza que un producto proviene de un lugar específico y que tiene características únicas relacionadas con la región donde se produce. Los productos de la marca Don Chocolat provienen del Medio Sinú, Córdoba y son cosechados por campesinos de esta región, donde históricamente hubo conflicto armado. ¿Qué tan importante es que los productos tengan un certificado de denominación de origen y que este sea comunicado en las etiquetas de los productos?

72 responses

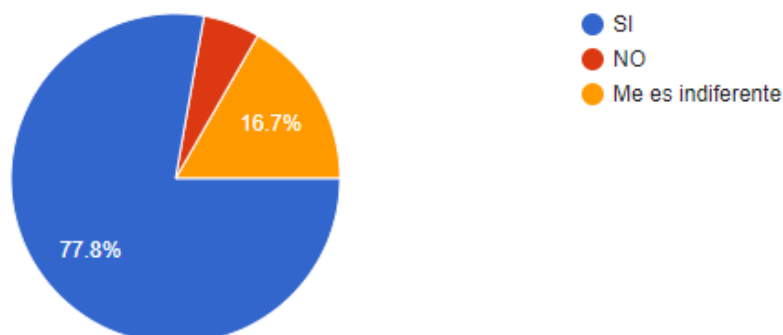


El certificado de denominación de origen es un punto relevante para los consumidores de la marca. El 88.9% de las personas encuestadas indican que es importante que los productos tengan dicho certificado y que este sea comunicado en las etiquetas.

Gráfico 25. Preferencia por certificado de denominación de origen.

13 - ¿Al momento de comprar , prefiere usted un producto con certificación de origen Colombiano a un producto que no tenga esta certificación?

72 responses

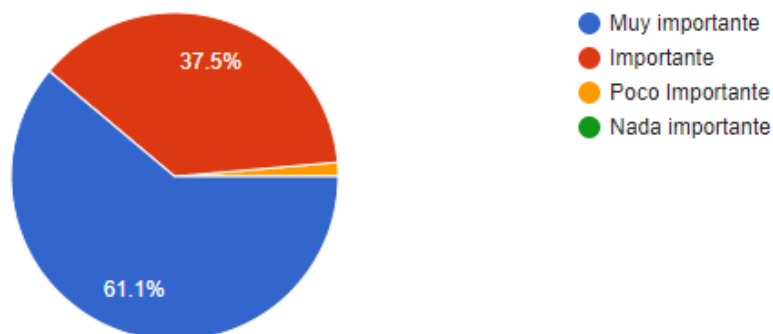


El certificado de origen en un producto puede afectar considerablemente la decisión de compra de los consumidores de la marca. El 77.8% de las personas prefieren comprar un producto con certificación de origen colombiano.

Gráfico 26. Valoración de la regulación sobre la producción y comercialización de alimentos en Colombia.

14 - Para la comercialización de alimentos en Colombia existen regulaciones que exigen a las empresas implementar buenas prácticas de manufactura, tener el rotulado general y nutricional en cada producto y los registros sanitarios. ¿Qué tan importante es que los productos de la marca Don Chocolat cumplan con la regulación que rige la producción y comercialización de alimentos en Colombia?

72 responses

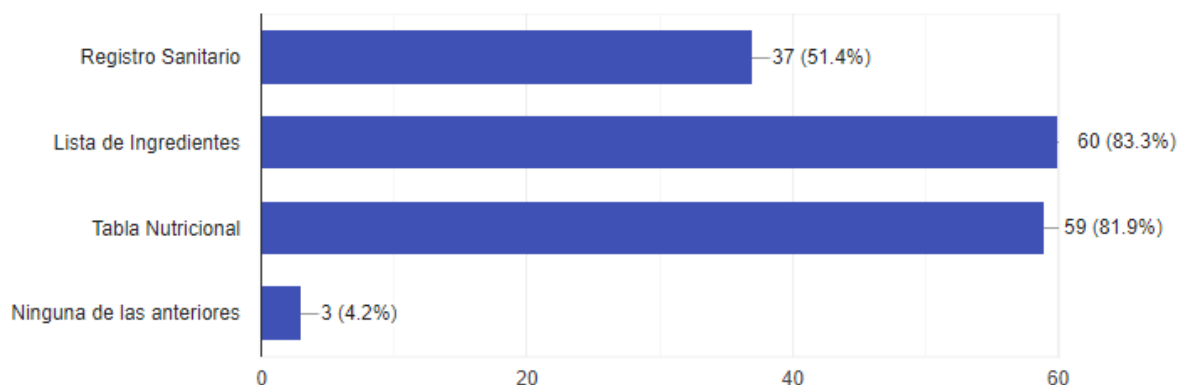


Para los consumidores de la marca Don Chocolat la regulación que rige la producción y comercialización de alimentos es un tema relevante. Por lo anterior, el 98.6% de los seguidores considera importante que los productos cumplan con la normatividad vigente.

Gráfico 27. Valoración de etiquetas en los empaques de los productos.

15 - Al momento de comprar un producto, revisa usted alguna de estas cosas en el empaque:
(Puede marcar todas las opciones que desee)

72 respuestas



El registro sanitario, la lista de ingredientes y la tabla nutricional en un producto son factores de interés para el consumidor de la marca Don Chocolat. El 83.3% de los encuestados revisa la lista de ingredientes en el producto, el 81.9% observa la tabla nutricional y el 51.4% de las personas validan que el producto tenga registro sanitario.

En conclusión, el perfil del consumidor de la marca Don Chocolat es en su mayoría mujeres entre los 31 y 40 años, de estrato socioeconómico medio. Su nivel educativo es profesional y su ocupación principal es trabajar como empleado. Las personas que consumen la marca Don Chocolat son usuarios de Instagram, su red social preferida. Aunque este consumidor no posee ninguna enfermedad que limite el consumo de alimentos, se preocupa por mantener hábitos alimenticios saludables, tiene como objetivo lograr el peso corporal ideal y le da gran importancia al ejercicio.

El consumidor de la marca Don Chocolat prefiere los productos elaborados en Colombia, le da gran importancia a la certificación de origen y esto influye en gran medida en su decisión de compra. Las regulaciones para la producción y comercialización de alimentos en el país son un factor importante y muy valorado, por lo cual, al momento de comprar, este consumidor sustenta su decisión revisando la lista de ingredientes, la tabla nutricional y el registro sanitario del producto.

9. Despliegue de las estrategias de mercado

9.1 Producto

Los productos de Chocolates de la Costa S.A.S. suplen las necesidades del consumidor y son adecuados para contribuir a una alimentación saludable, contribuyen con el control del peso corporal y son una excelente fuente de energía a la hora de realizar ejercicio físico.

Una de las grandes necesidades que tiene la compañía es recibir asesoría para el desarrollo de la marca y los productos. Es una prioridad el desarrollo de las tablas nutricionales y etiquetado de cada referencia, así como también recibir asesoría de expertos en alimentos para evaluar el desempeño del producto y considerar posibles cambios y mejoras en los procesos. Esto con el fin de cumplir la regulación específica por tipo de producto.

Entre las estrategias de mercado enfocadas al producto se tiene: obtener los registros sanitarios para todas las referencias; cumplir la regulación específica por tipo de producto; con las buenas prácticas de manufactura; con las normas de rotulado general y rotulado nutricional en los productos existentes y, evaluar las oportunidades para productos futuros. Además, se recomienda gestionar la certificación de origen para que forme parte de los elementos que se tendrán en la etiqueta de los productos.

9.2 Precio

Según la revisión de precios realizada en el análisis del entorno interno, se puede apreciar que existen algunas oportunidades para Chocolates de la Costa S.A.S, de tener un precio competitivo versus los otros fabricantes. En lo referente a barras de chocolate, se observa una clara oportunidad de ampliación del portafolio que permita cubrir otros puntos de precio, donde la competencia se encuentra presente. Por ello se recomienda el desarrollo de un tamaño con precio de venta entre \$ 10,000 y \$ 12,000 y otra referencia con precio de venta sugerida al público entre \$ 14,000 y \$ 16,000.

Adicionalmente, en lo referente al precio de almendras cubiertas con chocolate, se observa una oportunidad en el precio de la marca Don Chocolat frente a los competidores de esta categoría. En el mercado son pocas las marcas que ofrecen almendras cubiertas con chocolate, sin embargo, los fabricantes que hacen presencia con este producto poseen un precio muy competitivo que deja en evidencia un precio alto en la marca Don Chocolat. Por lo anterior, se sugiere revisar los costos y margen del producto para evaluar la posibilidad de implementar una reducción en el precio de venta. Por otro lado, una alternativa para atacar esta oportunidad es la activación de ofertas que permitan ofrecer un precio más competitivo al comprador.

Teniendo en cuenta los costos, precio de venta y rentabilidad de los productos de la marca Don Chocolat, se sugiere disminuir el precio de venta de las almendras cubiertas de chocolate como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Recomendación de precios de venta.

Producto	Costo Total	Costo x Gramo	Precio de venta Actual	Rentabilidad	Precio Sugerido	Observación
Barra Chocolate 45gr	5500	122	7,500	36%	7,500	No modificar precio
Esparcible cacao y avellanas 130gr	14500	112	20,000	38%	20,000	No modificar precio
Esparcible cacao y avellanas 230gr	21000	91	30,000	43%	30,000	No modificar precio
Almendras bañadas en chocolate 75gr	11500	153	17,000	48%	16,000	Rentabilidad 39%
Almendras bañadas en chocolate 150 gr	16500	110	25,000	52%	23,000	Rentabilidad 39%

9.3 Distribución

El proceso de comercialización de los productos de Chocolates de la Costa S.A.S. se hace a través de E-commerce. La empresa realiza el 100% de sus ventas a través de Instagram, en donde muestra su portafolio de productos, los precios de cada referencia, comunica ofertas y promociones y coordina los procesos de pago mediante transferencia electrónica o pago contra entrega. A través de esta red social también se acuerdan los tiempos de entrega y el envío del producto, un domiciliario se encarga de este proceso.

En términos de distribución, la compañía no cuenta con recurso humano contratado que se dedique exclusivamente a la entrega de los pedidos y cobro de las órdenes pagadas contra entrega. Por lo anterior, se recomienda contratar una persona por medio tiempo que se dedique a estas funciones y con quien se capitalicen las oportunidades que tiene Chocolates de la Costa S.A.S. en tiempos de entrega y mejora de la experiencia de compra.

9.4 Comunicación integrada del mercadeo

A partir de la recolección de datos obtenida en la investigación de mercado, se definió el perfil del consumidor y sus características más relevantes. Es importante utilizar esta información para direccionar eficientemente todos los esfuerzos que se implementen en la comunicación.

Es necesario implementar un plan de comunicación digital que permita mejorar el alcance de tráfico en redes sociales, incrementar la penetración y el ticket promedio. Se recomienda ejecutar el plan de comunicación digital de la siguiente forma:

- Desarrollar imágenes, fotos y videos para Instagram y facebook con foco en comunicación de hábitos alimenticios saludables, metas referentes al peso corporal, deporte y beneficios para la salud en el consumo de los productos Don Chocolat.
- Desarrollar piezas de comunicación como videos para comunicar el impacto social de la marca en las personas que habitan el Medio Sinú, mostrando el conflicto interno que se vive en la región y fomentando la interacción del consumidor a través de likes, comentarios y posteos.
- Implementar publicaciones tipo encuesta generando opinión sobre los campesinos, sus productos y sus necesidades para lograr un acercamiento más fuerte con la marca.
- Comunicar la certificación de origen a través de Instagram y Facebook, con imágenes y videos, resaltando la calidad de los ingredientes, origen y características del producto.
- Ejecutar campañas con influenciadores del género femenino, que recomienden los productos de la compañía, con un promedio de 50,000 seguidores afines a alimentación saludable, ejercicio y deporte.
- Seguir a los seguidores de la competencia para llegar directamente a las personas que hacen parte del público objetivo.
- Realizar inversión en programática utilizando el perfil del consumidor definido en la investigación de mercado, con el fin de llegar al público preciso con un botón de compra que redirija a la cuenta de WhatsApp donde se toman los pedidos.

- Implementar una parrilla promocional con comunicación en Instagram y Facebook con ofertas exclusivas, como domicilio gratis por compras de más de \$50,000, en los meses de temporada de amor y amistad (septiembre), navidad (diciembre), San Valentín (febrero) y madres (mayo).
- Ejecutar actividad en Instagram y Facebook para obtener recursos de los consumidores en temporadas navidad, donde el consumidor podrá donar dinero en cada compra realizada para entregar regalos a los niños campesinos del Medio Sinú.

10. Presupuesto de Inversiones Plan de Mercadeo

Tabla 8. Presupuesto de Inversiones Plan de Mercadeo.

Inversión	Tareas	Costo	Frecuencia
Investigaciones y Gestión	Producto: Asesoría de experto en alimentos para evaluar desempeño de producto y posibles mejoras.	3,000,000	1
	Producto: Asesoría profesional para el desarrollo de las tablas nutricionales y etiquetado.	1,000,000	1
	Producto: Obtención Registros Sanitarios	7,500,000	1
	Producto: Implementación BPM	2,000,000	1
	Producto: Gestión certificado de origen	2,000,000	1
	Precio: Desarrollo de nuevos tamaños más grandes en las barras de chocolate.	1,000,000	1
	Distribución: Contratación Entregador	1,000,000	Mensual
Campañas y eventos	Comunicación: Campaña con Influenciadores	3,000,000	Trimestral
	Comunicación: Logística actividad de donación para niños en navidad	500,000	1
	Comunicación: Campaña promocional con envío gratis en temporadas especiales	500,000	Trimestral
Promoción	Precio: Activación de ofertas y descuentos en las almendras cubiertas con chocolate	200,000	Mensual
	Comunicación: Desarrollo de fotos y videos hábitos saludables y consumo de la marca	400,000	Mensual
	Comunicación: Desarrollo de contenido impacto social de la marca en el Medio Sinú	400,000	Mensual
	Comunicación: Generación de contenido para incentivar la participación de los consumidores	400,000	Mensual
	Comunicación: Desarrollo de piezas mostrando el producto, ingredientes, calidad, certificado de origen	400,000	Mensual
	Comunicación: Implementación de programática	1,000,000	Trimestral
TOTAL		\$ 24,300,000	

La inversión requerida para ejecutar el plan de mercadeo durante el primer mes es de \$24,300,000. Teniendo en cuenta que todas las actividades de investigación y gestión se realizan solo una vez, la inversión aproximada que se debe realizar continuamente de forma mensual es de \$4,300,000.

11. Cronograma de actividades

En el siguiente cuadro se puede observar con detalle cada una de las actividades definidas, la meta y el indicador para evaluar el cumplimiento de dichos objetivos. Para el adecuado seguimiento de estas actividades se han planteado las fechas de inicio y el responsable de la ejecución de cada tarea.

Tabla 9. Cronograma de actividades.

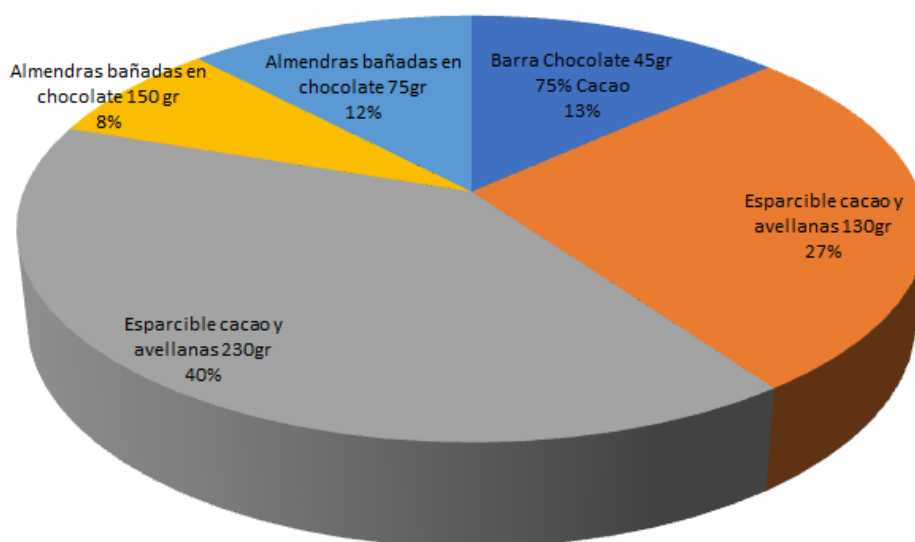
Actividades	Meta	Nombre del Indicador	KPI	Fecha	Responsable	Seguimiento
Definir tamaño de la muestra	1 Actividad	Cumplimiento de la actividad	% de cumplimiento	Junio 2021	Fabio Monsalvo	100%
Formular la investigación, preguntas y trabajo de campo	1 Actividad	Cumplimiento de la actividad	% de cumplimiento	Junio 2021	Fabio Monsalvo	100%
Organizar y analizar la información	1 Actividad	Cumplimiento de la actividad	% de cumplimiento	Junio 2021	Fabio Monsalvo	100%
Presentación de resultados	1 Actividad	Cumplimiento de la actividad	% de cumplimiento	Julio 2021	Fabio Monsalvo	100%
Implementar una campaña con Influenciadores por trimestre.	1 al trimestre, 4 al año	% cumplimiento de Campañas ejecutadas	(# de Campañas ejecutadas / Campañas propuestas (4 al año))*100	Enero 2022	Wendy Espitia	
Comunicación: Desarrollo de fotos y videos hábitos saludables y consumo de la marca. 1 al mes, 12 al año.	1 al mes, 12 al año	% de contenido implementado	(# de Contenidos implementado / Contenido propuesto (12 al año))*100	Octubre 2021	Wendy Espitia	
Comunicación: Desarrollo de contenido impacto social de la marca en el Medio Sinú. 1 al mes, 12 al año.	1 al mes, 12 al año	% de contenido implementado	(# de Contenidos implementado / Contenido propuesto (12 al año))*100	Octubre 2021	Wendy Espitia	
Comunicación: Generación de contenido para incentivar la participación de los consumidores. 1 al mes, 12 al año.	1 al mes, 12 al año	% de contenido implementado	(# de Contenidos implementado / Contenido propuesto (12 al año))*100	Octubre 2021	Wendy Espitia	
Comunicación: Desarrollo de piezas mostrando el producto, ingredientes, calidad, certificado de origen. 1 al mes, 12 al año.	1 al mes, 12 al año	% de contenido implementado	(# de Contenidos implementado / Contenido propuesto (12 al año))*100	Octubre 2021	Wendy Espitia	
Comunicación: Implementación de programática. 1 al trimestre, 4 al año	1 al trimestre, 4 al año	% de acciones de programática ejecutadas	(Acciones ejecutadas / Acciones planeadas (4 al año))*100	Enero 2022	Wendy Espitia	

Producto: Obtener la asesoría e iniciar la gestión para obtener el certificado de origen. 5 productos	5 productos con certificado de origen	% de certificado de origen	(Certificado de origen en productos / # de productos)*100	Octubre 2021	Julio Vanegas	
Precio: Activación de ofertas y descuentos en las almendras cubiertas con chocolate. 1 al mes, 12 al año.	1 al mes, 12 al año	% de actividades implementadas	(Ofertas implementadas / Ofertas Planeadas (12 al año))*100	Agosto 2021	Julio Vanegas	
Comunicación: Campaña promocional con envío gratis en temporadas especiales. 1 al trimestre, 4 al año	1 al trimestre, 4 al año	% de Campañas ejecutadas	(Acciones ejecutadas / Acciones planeadas (4 al año))*100	Septiembre 2021	Wendy Espitia	
Comunicación: Logística actividad de donación para niños en navidad. 1 al año	1 Actividad	Cumplimiento de la actividad	(Acciones ejecutadas / Acciones planeadas) *100	Diciembre 2021	Wendy Espitia	
Precio: Desarrollar 1 nuevo tamaño más grande en las barras de chocolate.	1 Actividad	Cumplimiento de la actividad	(Acciones ejecutadas / Acciones planeadas) *100	Abril 2022	Julio Vanegas	
Producto: Implementación de las BPM	1 Actividad	Cumplimiento de la actividad	(Acciones ejecutadas / Acciones planeadas) *100	Enero 2022	Julio Vanegas	
Producto: Obtener la asesoría e iniciar la gestión para obtener los Registros Sanitarios	5 registros sanitarios	% Registros sanitarios	(Registros sanitarios / # de productos) *100	Enero 2022	Julio Vanegas	
Producto: Obtener la asesoría profesional para el desarrollo de las tablas nutricionales y etiquetado.	5 tablas nutricionales - 5 etiquetas	% tablas nutricionales y etiquetado	(Tablas nutricionales / # de productos)*100. (Etiquetas / # de productos)*100	Enero 2022	Julio Vanegas	
Producto: Obtener la asesoría de un experto en alimentos para evaluar desempeño de producto y posibles mejoras.	1 Actividad	Cumplimiento de la actividad	(Productos evaluados / # de productos)*100	Enero 2022	Julio Vanegas	

12. Proyección de ventas y utilidades

Teniendo en cuenta los productos que comercializa Chocolates de la Costa S.A.S. en la actualidad, el esparcible de cacao y avellanas 230 gramos representa el 40% de las ventas totales, lo cual es muy positivo, al ser esta la referencia con mayor rentabilidad (considerando la recomendación de disminución en el precio de las almendras bañadas en chocolate).

Gráfica 28. Peso de la venta de productos Don Chocolat.

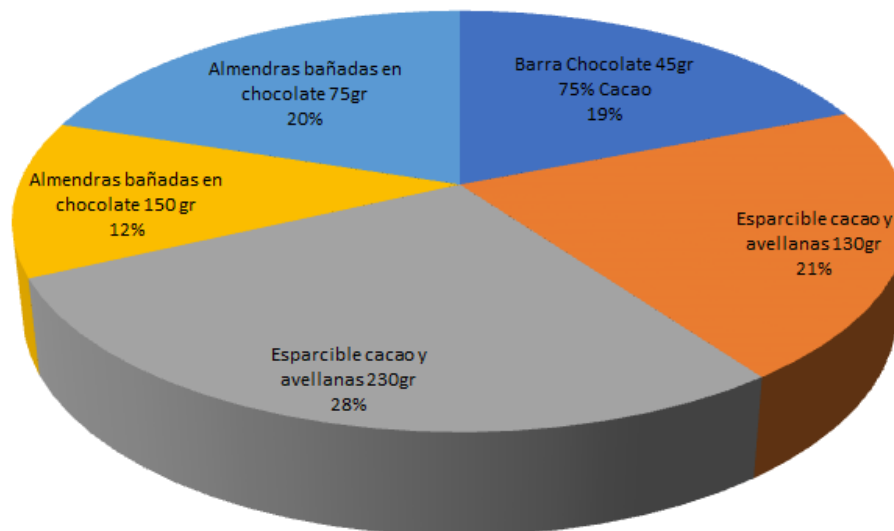


Para la proyección de ventas realizada, se considera un cambio en el peso de la venta de cada producto. Teniendo en cuenta que las almendras bañadas en chocolate tienen un ajuste en el precio que permite una mejor posición competitiva en el mercado y que, por otro lado, la activación de ofertas y descuentos en este producto la dará un impulso en su participación en el negocio, se espera una mejora en el desempeño de las ventas para estas referencias.

Las barras de chocolate también cobran mayor relevancia. La ampliación del portafolio a tamaños más grandes que permitan competir en diferentes puntos de precio, permite pronosticar un ticket promedio más alto y, en consecuencia, mayores ventas.

Por lo anterior, se estima que, con la implementación de las estrategias y tácticas definidas, el peso en las ventas totales de cada referencia estará un poco más balanceado y se comportará de la siguiente forma:

Gráfica 29. Propuesta peso de la venta de productos Don Chocolat.



En el primer semestre del 2021 el promedio de ventas mensual para Chocolates de la Costa S.A.S. asciende a \$8,602,797. Teniendo en cuenta que el presente plan de mercadeo tiene como objetivo incrementar las ventas de Don Chocolat en un 30%, para los meses de octubre, noviembre y diciembre se tendrán unos crecimientos en ventas del 20%, ya que se implementará una parte del plan, y para el primer trimestre del 2022 se alcanzará un aumento en las ventas del 30% con la ejecución del resto de actividades propuestas.

Para el segundo trimestre del 2022 se espera un crecimiento en el orden del 5%, respecto a las ventas del primer trimestre, como consecuencia de la implementación del 100% del plan de mercadeo, el aumento en la penetración de la marca y la consolidación en el posicionamiento de Don Chocolat.

En este orden de ideas, las siguientes tablas muestran el pronóstico de ventas y utilidades para Chocolates de la Costa S.A.S. de octubre de 2021 a Junio de 2022:

Tabla 10. Pronóstico de ventas 2021-2022.

PROYECCIÓN VENTAS	Crecimiento del 20% Vs Ventas Enero - Junio 2021			Crecimiento del 30% Vs Ventas Enero - Junio 2021			Crece +5% Vs Mes anterior	Crece +5% Vs Mes anterior	Crece +5% Vs Mes anterior
	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Barra Chocolate 45gr Cacao 75%	\$ 1,961,438	\$ 2,124,891	\$ 2,124,891	\$ 2,124,891	\$ 2,124,891	\$ 2,124,891	\$ 2,124,891	\$ 2,236,448	\$ 2,353,582
Esparcible cacao y avellanas 130gr	\$ 2,167,905	\$ 2,348,563	\$ 2,348,563	\$ 2,348,563	\$ 2,348,563	\$ 2,348,563	\$ 2,348,563	\$ 2,471,863	\$ 2,601,328
Esparcible cacao y avellanas 230gr	\$ 2,890,540	\$ 3,131,418	\$ 3,131,418	\$ 3,131,418	\$ 3,131,418	\$ 3,131,418	\$ 3,131,418	\$ 3,295,817	\$ 3,468,437
Almendras bañadas en chocolate 75gr	\$ 2,064,671	\$ 2,236,727	\$ 2,236,727	\$ 2,236,727	\$ 2,236,727	\$ 2,236,727	\$ 2,236,727	\$ 2,354,155	\$ 2,477,455
Almendras bañadas en chocolate 150 gr	\$ 1,238,803	\$ 1,342,036	\$ 1,342,036	\$ 1,342,036	\$ 1,342,036	\$ 1,342,036	\$ 1,342,036	\$ 1,412,493	\$ 1,486,473
Nueva referencia Barra de Chocolate							\$ 559,182	\$ 559,182	\$ 559,182
Ventas Totales	\$ 10,323,356	\$ 10,323,356	\$ 10,323,356	\$ 11,183,636	\$ 11,183,636	\$ 11,183,636	\$ 11,742,817	\$12,329,958	\$ 12,946,456

Tabla 11. Rentabilidad por producto.

Producto	Rentabilidad
Barra Chocolate 45gr	36%
Esparcible cacao y avellanas 130gr	38%
Esparcible cacao y avellanas 230gr	43%
Almendras bañadas en chocolate 75gr	39%
Almendras bañadas en chocolate 150 gr	39%

Tabla 12. Pronóstico de utilidades 2021-2022.

RENTABILIDAD									
Producto	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
Barra Chocolate 45gr	\$ 713,250	\$ 772,688	\$ 772,688	\$ 772,688	\$ 772,688	\$ 772,688	\$ 772,688	\$ 813,254	\$ 855,848
Esparcible cacao y avellanas 130gr	\$ 822,309	\$ 890,834	\$ 890,834	\$ 890,834	\$ 890,834	\$ 890,834	\$ 890,834	\$ 937,603	\$ 986,710
Esparcible cacao y avellanas 230gr	\$1,238,803	\$1,342,036	\$ 1,342,036	\$ 1,342,036	\$ 1,342,036	\$,342,036	\$ 1,342,036	\$ 1,412,493	\$ 1,486,473
Almendras bañadas en chocolate 75gr	\$ 805,222	\$ 872,324	\$ 872,324	\$ 872,324	\$ 872,324	\$ 872,324	\$ 872,324	\$ 918,121	\$ 966,207
Almendras bañadas en chocolate 150 gr	\$ 483,133	\$ 523,394	\$ 523,394	\$ 523,394	\$ 523,394	\$ 523,394	\$ 523,394	\$ 550,872	\$ 579,724
Nueva referencia Barra de Chocolate	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 203,339	\$ 203,339	\$ 203,339
TOTAL	\$4,062,716	\$4,401,276	\$ 4,401,276	\$ 4,401,276	\$ 4,401,276	\$,401,276	\$ 4,604,615	\$ 4,835,682	\$ 5,078,302

Las ganancias totales en el periodo proyectado suman \$40,587,695, por lo cual, en el corto plazo se justifica la inversión que se debe realizar y que está calculada por valor de \$24,300,000. Por lo anterior, se obtiene un ROI positivo de 67,02 %.

13. Planes de contingencia

Las estrategias y tácticas planteadas apuntan a lograr la proyección de ventas y utilidades calculadas. Se debe realizar seguimiento mensual al cronograma de actividades para evaluar el cumplimiento de cada tarea y el desempeño de las ventas acorde a lo pronosticado.

En la ejecución del plan se deben tomar acciones cuando los objetivos no se estén cumpliendo. El plan de contingencia se enfoca en realizar los siguientes cambios cuando las ventas planeadas no se estén alcanzando:

Tabla 13. Planes de contingencia.

Estrategias	Tácticas	Actividades	Plan de Contingencia	Responsable
Establecer un plan de comunicación digital	Mejorar el alcance de tráfico en redes sociales	Implementar una campaña con Influenciadores por trimestre.	Cambiar influenciador, tener en cuenta que esta nueva persona debe ser afín a la marca y al perfil del consumidor.	Wendy Espitia
		Comunicación: Desarrollo de fotos y videos hábitos saludables y consumo de la marca. 1 al mes, 12 al año.	Probar con un concepto y elementos diferentes en las piezas gráficas y audiovisuales, conservando un mensaje afín con los hábitos saludables.	Wendy Espitia
		Comunicación: Desarrollo de contenido con impacto social de la marca en el Medio Sinú. 1 al mes, 12 al año.	Probar con un concepto y elementos diferentes en las piezas gráficas y audiovisuales, conservando un mensaje afín al impacto social de la marca.	Wendy Espitia
		Comunicación: Generación de contenido para incentivar la participación de los consumidores. 1 al mes, 12 al año.	Utilizar diferentes piezas gráficas según creativo a cargo del contenido, se puede cambiar el concepto completamente buscando entender qué tipo de mensaje genera mayor interacción de los consumidores.	Wendy Espitia
		Comunicación: Desarrollo de piezas mostrando el producto, ingredientes, calidad, certificado de origen. 1 al mes, 12 al año.	Probar con un concepto y elementos diferentes en las piezas gráficas y audiovisuales, conservando un mensaje afín al producto y sus características.	Wendy Espitia
		Comunicación: Implementación de programática. 1 al trimestre, 4 al año.	Revisar piezas utilizadas en la comunicación, evaluar desempeño para buscar mejoras en el contenido.	Wendy Espitia
	Incrementar penetración y ticket promedio	Precio: Activación de ofertas y descuentos en las almendras cubiertas con chocolate. 1 al mes, 12 al año.	Aumentar en un 5% la profundidad del descuento y evaluar desempeño. Se utiliza el mismo presupuesto. Se evalúan cambios en la rotación diaria del producto.	Julio Vanegas

		Comunicación: Campaña promocional con envío gratis en temporadas especiales. 1 al trimestre, 4 al año.	Cambiar la mecánica del envío gratis a "recibe una barra de chocolate x 45 gramos gratis". Se utiliza el mismo presupuesto. Se debe evaluar el desempeño.	Wendy Espitia
		Comunicación: Logística actividad de donación para niños en navidad. 1 al año.	Esta actividad se realiza solo una vez al año, se debe mantener. Como contingencia se debe reforzar la comunicación de la dinámica.	Wendy Espitia
		Precio: Desarrollar 1 nuevo tamaño más grande en las barras de chocolate.	Idealmente se debe tener 2 nuevos tamaños para cubrir los puntos de precio donde está la competencia. Si uno de estos tamaños presenta baja rotación se debe modificar el gramaje y, por lo tanto, el precio.	Julio Vanegas

14. Lecciones aprendidas

14.1 Desde la óptica del mercado

El desarrollo de una estrategia y unos objetivos claros para cualquier organización es un pilar fundamental que, sin lugar a duda, se necesita para el mantenimiento y crecimiento de la empresa. Para llegar a la definición estratégica y objetivos es indispensable conocer muy bien la compañía, el entorno interno y externo, y por último, pero no menos importante, el consumidor.

Chocolates de la Costa S.A.S. ofrece un portafolio de productos con una gran diferenciación frente a sus competidores en el mercado, ya que no utiliza azúcar como endulzante para las barras de chocolate, esparcibles y almendras cubiertas. No obstante, esta diferenciación no es suficiente para sobresalir en una industria donde existen enormes competidores que también han avanzado en la materia y otras pequeñas empresas que también han logrado desarrollar productos con edulcorantes naturales y/o bajos en calorías.

Por lo anterior, es muy importante realizar una investigación inicial que permita entender la industria, sus avances, los competidores y las oportunidades existentes, con el fin de acercarse a una estrategia aterrizada y robusta que permita alcanzar los objetivos de cualquier organización.

En la industria de chocolates en Colombia existen reconocidas marcas como Jet, Nucita, Nutella, Montblanc, entre otras, por lo que para sobresalir en el mercado se necesita diferenciar el producto, no solo por sus ingredientes, sino también por todas las características que lo rodean. Al tomar como referente la marca Don Chocolat, la diferenciación se puede dar por la forma cómo se cultiva la materia prima, el impacto social que genera esta actividad en una región especial del país, el canal de distribución donde se comercializan los productos y finalmente, la forma cómo se comunican todos estos atributos al consumidor de la marca.

Por otro lado, es importante entender el impacto del entorno externo sobre el producto y la marca. No es suficiente con desarrollar un producto atractivo a los ojos del consumidor. Es indispensable cumplir con las normas y reglamentaciones que giran en torno a un bien o servicio. Para el caso de los productos de Chocolates de la Costa S.A.S. es importante tener en cuenta la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud (2020), que busca prevenir el exceso de peso u obesidad. Así mismo, la resolución que exige un etiquetado nutricional y frontal de advertencia de los alimentos, y también, la Resolución 810 de 2021, que establece el reglamento técnico de las condiciones y requisitos que debe cumplir el rotulado o etiquetado nutricional de los alimentos. Todas estas pueden representar una ventaja competitiva en términos de comunicación de la marca.

El entorno interno de la empresa juega un papel fundamental en la definición de objetivos y estrategias. Las limitaciones financieras y de recursos son variables a considerar para establecer un plan de mercadeo ejecutable y coherente con la situación actual de la organización. Resulta imprescindible identificar las oportunidades en términos de precio, distribución, producto y comunicación, para

proponer acciones que permitan mejorar el desempeño general de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

Don Chocolat tiene productos con excelente calidad y aceptación por parte de su público objetivo. Sin embargo, una inadecuada estrategia en el precio de algunos productos, la ausencia de referencias y/o tamaños para suplir necesidades del consumidor, la poca presencia en canales digitales, el no cumplimiento de la regulación colombiana y oportunidades en la comunicación, son factores que se deben gestionar para fortalecer la marca y alcanzar los objetivos de la empresa.

Finalmente, toda la estrategia de una organización debe estar centrada y basada en su consumidor. Todas las oportunidades y acciones que se plantean deben responder a las necesidades del público objetivo de la marca, por lo cual, se debe conocer el perfil del consumidor para entender quién es, qué hace, cuáles son sus preferencias, así como también, lo que espera y valora de una marca.

En el caso de Chocolates de la Costa S.A.S, la investigación realizada permitió conocer más de cerca el consumidor de la marca y confirmar el alto nivel de importancia que le da al cumplimiento de la regulación colombiana en los productos alimenticios y el fuerte apoyo a los productos con certificación de origen. Este conocimiento del consumidor ha sido parte fundamental para definir la estrategia trazada y cada una de las actividades que llevarán a Don Chocolat a mejorar su posicionamiento en el mercado.

14.2 Desde la óptica de la organización

Para cualquier organización, un conocimiento profundo del comprador constituye en sí una gran ventaja competitiva. La investigación realizada permitió conocer quién es el consumidor y sus características más importantes. Esto le ha brindado a la empresa un conocimiento valioso que traduce en herramientas para satisfacer más las necesidades de este comprador y comunicarse acertadamente a través del contenido utilizado en redes sociales.

Este plan de mercadeo permitió reflexionar sobre la importancia del cumplimiento de la regulación vigente en materia de producción y comercialización de alimentos en Colombia. Un aprendizaje muy valioso se haya en que no solo se debe cumplir con estas leyes y normas para responder a un requisito del Estado, sino que cobra mayor importancia cuando la estrategia de la compañía se basa en el consumidor y en la valoración que este le da al cumplimiento de dichas normas.

Chocolates de la Costa S.A.S. ha focalizado sus esfuerzos en la comunicación a través de Instagram. Al acercarse al consumidor y entender las redes sociales que utiliza, es importante concluir que la marca debe estar presente donde se encuentra el comprador, por lo cual, es vital comunicarse con el comprador a través de otros medios como Facebook.

Las estrategias planteadas han abierto un mundo de posibilidades para crecer y alcanzar mejores resultados para la organización. Las tácticas propuestas como la implementación de comunicación a través de influenciadores pueden traer grandes aportes a la marca desde el conocimiento de Don Chocolat a mayor escala, hasta un incremento exponencial de las ventas.

14.3 Desde la óptica del proceso de intervención

El desarrollo de un plan de mercadeo requiere disciplina, organización y una estricta planificación para cumplir con los objetivos y tiempos establecidos. La metodología planteada por la Universidad EAFIT es muy organizada, clasificada en tres entregas y con un claro desglose de los capítulos y puntos a desarrollar. Esto permite que el proceso sea muy fácil de seguir, y entendible para cualquier persona que revisa la tabla de contenido del plan de mercadeo.

El proceso es bastante demandante, sobre todo en la primera etapa del trabajo donde se debe investigar ampliamente para hacer un buen análisis del entorno interno y del entorno externo y sus variables. Indudablemente, la matriz DOFA representa un gran desafío para aterrizar todo el análisis y traducirlo en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. De la calidad de la matriz DOFA dependerá el despliegue de una estrategias acertadas y coherentes con las necesidades del negocio. Por lo anterior, sería importante evaluar la posibilidad de aumentar el tiempo establecido para esta primera entrega.

Uno de los retos más grandes del plan de mercadeo es contar con la participación e involucramiento de la empresa. Sin lugar a duda, la organización es la fuente de información principal para avanzar en el proyecto y recibir la mejor retroalimentación posible durante el proceso. En algunas ocasiones la empresa retrasa el envío de información necesaria para avanzar a una siguiente etapa, casos donde se hace indispensable fortalecer el relacionamiento y resaltar los beneficios que trae para la organización tener un plan de mercadeo construido por todas las partes involucradas. Todo esto permite que el plan de mercadeo se convierta en un producto con la mejor calidad.

En el caso de la asesoría recibida para el plan de mercadeo de Chocolates de la Costa S.A.S. la guía y acompañamiento permanente de la asesora fue clave para que el proceso fluyera sin retrasos. Un gran aprendizaje desde la asesoría recibida es que, para lograr el éxito en el desarrollo del plan de mercadeo, no solo se necesita un asesor con fuertes conocimientos en el campo de estudio, sino también, alguien con la capacidad de motivar, guiar y hacer seguimiento constante. En las múltiples reuniones con el empresario, siempre hubo una conversación abierta, buscando construir conocimiento y soluciones para la organización. En este caso la asesora se convirtió en un referente confiable y de autoridad para Chocolates de la Costa S.A.S., lo cual facilitó las conversaciones y negociaciones de información, tiempo y recursos que tuvieron lugar durante el proceso. El asesor debe ser capaz de conectar con la empresa y convertirse en un facilitador.

El proceso completo es una experiencia de aprendizaje gigante. El desarrollo de un plan de mercadeo permite traer toda la teoría a la práctica, y producir conocimiento para generar un impacto positivo en las organizaciones y en la sociedad. Esta experiencia no solo aporta desde lo profesional, sino también, desde el desarrollo integral de la persona, capaz de aprender, investigar, proponer, enseñar, desarrollar y escuchar.

REFERENCIAS

- Adriaanse, M. A., Kroese, F. M., Weijers, J., Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2018). Explaining unexplainable food choices. *European Journal of Social Psychology*, 48(1), 15–24.
- Arribas, M. & Angeles, M. (2016). *El Chocolate*. CSIC
- Ayres, K., Prestwich, A., Conner, M., & Smith, P. (2011). Emotional eating moderates the relationship between implicit measures of attitudes and chocolate consumption. *European Journal of Personality*, 25(5), 317–325.
- Bosshardt, A. (2019). New approaches to diabetes: Addressing the needs of the millions of people with blood sugar disorders. *Prepared Foods*, 188(9), 53–59.
- Gibson, E. Desmond (1999). Chocolate craving and hunger state: Implications for the acquisition and expression of appetite and food choice. *Appetite*, 32, pp. 219-240.
- Greenfield K., Morgan M., (1998). The development of the attitudes to chocolate questionnaire. *Personality and Individual Differences*. Volume 24, Issue 4, Pages 513-520.
- Hill, A., & Brown, L. (1994). The experience of food craving: A prospective investigation in healthy women, *Journal of Psychosomatic Research*, Volume 38, Issue 8, 801-814.
- Kadum, H., Hamid, A., Abas, F., Ramli, N. S., Sabo Mohammed, A. K., & Muhialdin, B. J. (2018). Applications of Date (*Phoenix dactylifera* L.) Fruits as Bioactive Ingredients in Functional Foods. *Journal of Pure & Applied Microbiology*, 12(3), 1101–1108.
- Lagast, S., De Steur, H., Schouteten, J. J., & Gellynck, X. (2018). A comparison of two low-calorie sweeteners and sugar in dark chocolate on sensory attributes and emotional conceptualisations. *International Journal of Food Sciences & Nutrition*, 69(3), 344–357.
- Macdiarmid, M.M. Hetherington (1995). Mood modulation by food: An exploration of affect and cravings in 'chocolate addicts'. *British Journal of Clinical Psychology*, 34, pp. 129-138
- Macht, M., Gerer, J., Ellgring, H. (2003). Emotions in overweight and normal-weight women immediately after eating foods differing in energy. *Physiology and Behavior*, 80, pp. 367-374.
- Macht, M., & Dettmer, D. (2006). Everyday mood and emotions after eating a chocolate bar or an apple. *Appetite*, 46(3), 332–336.

- Meier, B. P., Noll, S. W., & Molokwu, O. J. (2017). The sweet life: The effect of mindful chocolate consumption on mood. *Appetite*, 108, 21–27.
- Melgarejo, L. M. V. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.
- Melo, L; Childs, JL; Drake, M; Bolini, HMA; Efraim, P. (2010). Expectations and acceptability of diabetic and reduced-calorie milk chocolates among nondiabetics in the USA. *Journal of sensory studies*. Volume: 25 Pages: 133-152.
- Nestlé, Chocolate sin azúcar, disponible en: <https://www.lainformacion.com/empresas/chocolate-sin-azucar-nestle-nueva-forma-fabricarlo/6506735/>, consultada el 23 de septiembre de 2020.
- Organización Mundial de la Salud, (2020). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud, disponible en: https://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf , consultada el 22 de septiembre de 2020.
- Pacyniak, B. (2018). Consumers want it all. *Candy Industry*, 183(5), 82–86.
- Pérez Rodríguez, A., Berenguer Gouarnaluses, M., Inclán Acosta, A., Dacal Bell, Y., & Enrique Perera, D. (2018). Capacitación sobre diabetes mellitus a familiares de personas afectadas de un consejo popular. *MEDISAN*, 22(3), 290–297.
- Roininen K, Tuorila H, Zandstra EH, de Graaf C, Vehkalahti K, Stubenitsky K, Mela DJ. (2001). Differences in health and taste attitudes and reported behaviour among Finnish, Dutch and British consumers: a cross-national validation of the Health and Taste Attitude Scales (HTAS). *Appetite*. 37(1):33-45.
- Stanhope, K. L. (2016). Sugar consumption, metabolic disease and obesity: The state of the controversy. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences*, 53(1), 52–67.
- The Healthy Eating Hub. (2016, Marzo 23). The Psychology of Chocolate Consumption. <https://healthyeatinghub.com.au/psychology-chocolate-consumption/>, consultada el 05 de octubre de 2020.
- The Washington Post. (2019, Octubre 26). Is chocolate healthy? Alas, the answer isn't sweet, disponible en: https://www.washingtonpost.com/health/is-chocolate-healthy-alas-the-answer-isnt-sweet-heres-why/2019/10/25/7933aeec-e6e0-11e9-a331-2df12d56a80b_story.html, consultada el 22 de septiembre de 2020.
- Vierhile, T. (2019). The Joy of Snacks. *Prepared Foods*, 188(7), 56–60
- Williams, L. A. (2018). Move Toward the Light: Consumers embrace lighter, sugar-reduced products-across every category. *Prepared Foods*, 187(2), 17–23.

Williams, L. A. (2020). Sweet nothings: Formulators eye new ingredients, strategies to reduce or eliminate sugar in new foods and beverages. *Prepared Foods*, 189(2), 17–22.

Anexo 1. Instrumento de Recolección de la Información

Formulario:

1. Sexo
 - a. Hombre
 - b. Mujer
 - c. Otro
2. Edad
 - a. Menos de 18 años
 - b. Entre 18 y 25 años
 - c. Entre 26 y 30 años
 - d. Entre 31 y 40 años
 - e. Entre 41 y 50 años
 - f. Mayor a 50 años
3. Ciudad o municipio donde vive actualmente
4. Nivel socioeconómico
 - a. Bajo
 - b. Medio
 - c. Alto
5. Actividad Principal
 - a. Empleado
 - b. Desempleado
 - c. Independiente
6. Educación
 - a. Bachiller
 - b. Estudiante Universitario
 - c. Profesional
 - d. Posgrado (Especialización - Maestría)
7. Califique el tiempo que invierte en cada red social de 1 a 5 (donde 1 indica que invierte muy poco tiempo a la red social y 5 indica que invierte mucho tiempo a una red social)
 - a. Facebook
 - b. Instagram
 - c. TikTok
 - d. Tweeter
 - e. LinkedIn
 - f. Otra
8. ¿Qué tan importante es mantener hábitos alimenticios saludables?
 - a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Poco Importante
 - d. Nada importante

9. ¿Qué tan importante es mantener o lograr el peso corporal ideal?
- Muy importante
 - Importante
 - Poco Importante
 - Nada importante
10. ¿Qué tan importante es hacer ejercicio o practicar algún tipo de deporte?
- Muy importante
 - Importante
 - Poco Importante
 - Nada importante
11. ¿Tiene alguna condición de salud que lo limite en el consumo de productos con grasas y azúcares?
- Sí
 - No
 - No lo sé
12. Un certificado de denominación de origen garantiza que un producto proviene de un lugar específico y que tiene características únicas relacionadas con la región donde se produce. Los productos de la marca Don Chocolat provienen del Medio Sinú, Córdoba y son cosechados por campesinos de esta región, donde históricamente hubo conflicto armado. ¿Qué tan importante es que los productos tengan un certificado de denominación de origen y que este sea comunicado en las etiquetas de los productos?
- Muy importante
 - Importante
 - Poco Importante
 - Nada importante
13. ¿Prefiere usted un producto con certificación de origen colombiano a un producto que no tenga esta certificación?
- Sí
 - No
 - Me es indiferente
14. Para la comercialización de alimentos en Colombia existen regulaciones que exigen a las empresas implementar buenas prácticas de manufactura, tener el rotulado general y nutricional en cada producto y los registros sanitarios. ¿Qué tan importante es que los productos de la marca Don Chocolat cumplan con la regulación que rige la producción y comercialización de alimentos en Colombia?
- Muy importante
 - Importante
 - Poco Importante
 - Nada importante
15. Al momento de comprar un producto, revisa usted alguna de estas cosas en el empaque: (Puede marcar todas las opciones que desee)
- Registro Sanitario
 - Lista de Ingredientes

- c. Tabla Nutricional
- d. Ninguna de las anteriores